CERVEJA: ATÉ QUE PONTO A COMPRA DA **BRASIL KIRIN** PELA **HEINEKEN** AMEAÇA O IMPÉRIO DA **AMBEV** NO PAÍS?

ESPECIAL TOP EMPLOYERS: OS **MELHORES EMPREGADORES** DO BRASIL MOSTRAM OS SEGREDOS DA MOTIVAÇÃO EM TEMPOS DE CRISE

ISTOÉ Dinheiro

"As leis anticorrupção são muito importantes, não fazer uma concorrência leal"

Paulo Cesar de Souza e Silva, presidente da Embraer

EXCLUSIVO

O NOVO PLANO DE VOO DA EMBRAER

EM SUA PRIMEIRA ENTREVISTA, O PRESIDENTE PAULO CESAR DE SOUZA E SILVA FALA DOS CASOS DE CORRUPÇÃO NA EMPRESA, DA NOVA BATALHA COM A RIVAL BOMBARDIER E DETALHA A ESTRATÉGIA PARA TRANSFORMAR A FABRICANTE DE AVIÕES NUMA GIGANTE DA TECNOLOGIA

DinheirodaRedação

Euforia antecipada

O mercado começou a precificar seu otimismo com o futuro da economia. O que aconteceu na semana passada nos pregões da bolsa e nas cotações do câmbio foge do esperado e deu o tom da euforia que toma conta de investidores. Eles são tradicionalmente os primeiros a antever cenários. Os indicadores macroeconômicos ainda caminham de forma lenta para a recuperação, mas a crença geral é a de que ela se consolidará antes do esperado. Alguns elementos dão base a essa expectativa. A força das contas externas, que vêm surfando a onda de aumento nos preços das commodities, é uma delas. Agências de risco já descartam o temor de um calote do País e classificaram a nota brasileira num patamar pré-crise. A indústria, pela primeira vez em 20 meses, apresentou um volume maior de contratações do que de demissões. E a expectativa de reformas estruturais está sacudindo para cima o ânimo dos analistas. Não por menos a bolsa fechou a última semana no maior nível desde 2012. O real, em acelerada valorização – foi a moeda de melhor desempenho frente ao dólar nos últimos meses – pode quebrar a simbólica barreira de um para três no comparativo com a moeda americana. Algo surpreendente. Há cerca de um ano, em pleno desastre da era Dilma, o dólar estava cotado a R$ 4,15, tamanha era a aversão de recursos estrangeiros por apostas aqui. Na nova fase de rearrumação da casa, estima-se que ele deve passar a girar na casa de R$ 2,90 ainda no primeiro semestre do ano. A tendência, firme e sustentável, diz muito da confiança externa na política monetária e nos fundamentos da retomada. O capital estrangeiro, que já vem aumentando suas

EXCLUSIVO ONLINE **istoedinheiro.com.br**

ECONOMIA | MERCADO FINANCEIRO | NEGÓCIOS | ESTILO | FINANÇAS | INVESTIDOR | TODAS AS COLUNAS | MATÉRIA

Série "Como eu comecei"

Ele transformou uma pequena floricultura na maior loja virtual de flores do Brasil

O paulista Clóvis Sousa conheceu o ofício de florista com apenas 10 anos de idade. A curiosidade de menino, ainda ao desejo da mãe de encontrar uma ocupação para o filho nas tardes após a escola, garantiram a vaga de aprendiz em uma floricultura no bairro da Mooca. Ele se apaixonou pelo negócio e, aos 19 anos, montou uma pequena floricultura em São Caetano, na região do ABC. Nos anos 2000, Clóvis decidiu dar um novo passo e apostou na venda de flores pela internet. Hoje, a Giuliana Flores tem dezenas de fornecedores e parceiros que garantem a entrega de 275 mil pedidos por ano, no Brasil e no Exterior.

Gestão

Ativismo humaniza e "descorporativiza" empresas

O ativismo corporativo ganhou impulso na Era Trump. Uma série de companhias reagiu às primeiras medidas do novo governo norte-americano. Durante o intervalo do Superbowl, diversas empresas optaram por sustentar ideias progressistas em vez de vender produtos. O Airbnb, por exemplo, iniciou a campanha "Nós Aceitamos" em apoio à diversidade.

Saiba mais no artigo de Álvaro Almeida no blog ECONOMIA CONSCIENTE: **http://bit.ly/2lIGq4W**

FOTOS: ANA PAULA PAIVA/VALOR | THIAGO BERNARDES

inversões internamente, injetará liquidez no motor do crescimento. Da mesma maneira, a autorização para saques de recursos do FGTS deve lançar pelo menos outros R$ 35 bilhões na praça. É com esse dinheiro que indústria e varejo contam para destravar vendas e produção. O Governo Temer não quer parar por aí. O núcleo de sua equipe estuda o lançamento de um pacote de bondades que incluiria, entre outras propostas, uma maior isenção no Imposto de Renda e reajustes no Bolsa Família. Cada passo deve ser cuidadosamente estudado para não descontrolar as contas públicas, como ocorreu no passado. A responsabilidade fiscal e o controle em rédea curta da inflação devem continuar como prioridades para que tudo mais dê certo, como está prevendo antecipadamente o mercado.

Carlos José Marques,
diretor editorial

Índice

TOP EMPLOYERS: Especial DINHEIRO Top Employers revela os melhores empregadores do Brasil... pág. 48

ENTREVISTA: "Estamos diante de um choque de capitalismo", afirma Edemir Pinto, presidente da BM&FBovespa... pág. 18

NEGÓCIOS: Por que a Heineken precisava da Brasil Kirin para crescer no Brasil... pág. 38

CAPA: como a Embraer está se tornando uma empresa de tecnologia, muito além de uma fabricante de aviões... pág. 32

SEMANA – Governo libera o FGTS para movimentar a economia... pág. 12

MOEDA FORTE – Bancos suíços com mais força no Brasil... pág. 14

SUSTENTABILIDADE – Onde a poluição anula os benefícios da atividade física... pág.16

DINHEIRO E TECNOLOGIA – Até onde podem chegar as ações da Apple?... pág. 58

COBIÇA – Crystal Cruises lança a sua primeira viagem aérea... pág. 63

DINHEIRO DO INVESTIDOR – O brilho das ações das siderúrgicas... pág. 67

ARTIGO – A maior enrascada de Trump... pág. 74

CAPA – Claudio Gatti

Tecnologia

99 entra na guerra das maquininhas de pagamento

O aplicativo 99 está se preparando para entrar em uma nova disputa. Além da batalha que enfrenta diariamente com Uber, Easy e Cabify, a startup brasileira vai lançar, em março, sua própria maquininha de pagamento. A primeira cidade a testar a novidade será São Paulo. Acesse o artigo de Ralphe Manzoni Jr, no blog BASTIDORES DAS EMPRESAS: **http://bit.ly/2lK05Ah**

Inovação

O que aprender com o fundador de Stanford

O ecossistema de inovação no Brasil pode se inspirar na trajetória do visionário **Leland Stanford**, fundador da Universidade de Stanford. Leia o artigo de Clayton Melo, no blog CULTURA DIGITAL: **http://bit.ly/2lQotbc**

BLOGS E COLUNAS

Nossos blogueiros e colunistas analisam a economia, os negócios, o consumo e muito mais! Confira no site da DINHEIRO:

Gestão de marcas
Por Eduardo Tomiya

Moeda forte
Por Carlos Sambrana

República do automóvel
Por Sergio Quintanilha

Vídeo

Embraer muda de rota

A maior fabricante de jatos regionais do mundo encerra um ciclo de investimentos de US$ 5 bilhões e redefine seus negócios. A ordem, agora, é decolar no desenvolvimento de novas tecnologias. Confira uma análise da reportagem com **Rodrigo Caetano.**

Dinheiro na semana

POR MÁRCIO KROEHN E PAULA BEZERRA

Economia

Injeção de ânimo na economia

AQUECIMENTO: O presidente Michel Temer (à esq.) e o ministro da Fazenda, Henrique Meirelles, estimam que cerca de R$ 16 bilhões do FGTS irão para o consumo

O governo federal liberou o saque das contas inativas do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS). Entre 10 de março e 14 de julho, cerca de 30 milhões de pessoas, que foram demitidas ou pediram demissão até 31 de dezembro de 2015, terão acesso a um total de R$ 43,6 bilhões. Desse montante, quase 65% são de contas com até R$ 10 mil. Com a medida, anunciada em evento pelo presidente Michel Temer e pelo ministro da Fazenda, Henrique Meirelles, o País deve ganhar mais um impulso na retomada econômica, que já está acontecendo com a queda da inflação e dos juros (*leia mais na pág. 22*). A expectativa é a

Aviação

Infraero quer novo braço direito

A Infraero estuda criar uma subsidiária para administrar até 19 dos 59 aeroportos que estão sob gestão da companhia. Nesse cenário, a nova empresa virá para concentrar os ativos lucrativos e com maior potencial de rentabilidade, como os aeroportos de Congonhas, em São Paulo, e Santos Dumont, no Rio de Janeiro. O Banco do Brasil foi contratado para preparar um modelo financeiro para o negócio. Depois de quatro anos seguidos de prejuízo, a Infraero projeta lucro operacional de R$ 470 milhões, em 2017.

Tecnologia

O resultado bomba da Toshiba

A fabricante japonesa de produtos de tecnologia Toshiba provocou alvoroço no mercado mundial ao informar perdas muito acima do esperado. A empresa, que esteve envolvida em escândalos fiscais em 2015, tinha prejuízo estimado de pouco mais de US$ 4 bilhões com problemas numa usina nuclear nos EUA. Mas a Toshiba teve de registrar uma perda contábil de US$ 6,3 bilhões, o que fez suas ações recuarem cerca de 16%. Como pedido de desculpas, o presidente Satoshi Tsunakawa curvou sua cabeça, um sinal de humilhação. Ele procurou bancos públicos e privados para encontrar uma solução que evite a quebra da companhia.

Alimentos

Danone enxuga gastos

A Danone, maior fabricante de iogurtes do mundo, anunciou um programa para cortar até € 1 bilhão em custos até 2020. A medida veio como resposta à projeção de desaceleração nos lucros. A previsão de crescimento para 2017 é de 5%, abaixo dos 9,3% alcançados em 2016. A queda é esperada pela instabilidade da economia francesa, sede da multinacional.

Infraestrutura

Chineses na Transnordestina?

A Transnordestina, ferrovia projetada para ligar os portos de Pecém (CE) ao de Suape (PE), pode ser salva pelos chineses. A China Communications Construction Company estuda comprar a parte da siderúrgica CSN. A obra, que é orçada em R$ 11,2 bilhões, começou a ser construída há mais de uma década, numa parceria entre a CSN e a estatal Valec.

A HORA DA RETOMADA

O otimismo em relação à recuperação da economia voltou a circular entre as empresas. Pesquisa realizada pela Câmara Americana de Comércio, durante o seminário Perspectivas Comerciais, Econômicas e Políticas, aponta que 95% dos 326 executivos que estavam no evento acreditam que resultados comerciais positivos aparecerão já em 2017. Para a maioria, o fim da recessão acontece ainda neste primeiro trimestre. E 64% dizem ter constatado uma melhora no humor econômico no País.

Fonte: Amcham

FOTOS: KEITH BEDFORD | BLOOMBERG | MISTER SHUDOW

de que sejam usados no consumo entre R$ 12 bilhões e R$ 16 bilhões. Para Meirelles, há dois pontos positivos nessa medida. O primeiro é uma demonstração de liberdade de escolha para que as pessoas empreguem seus recursos onde desejarem. E o segundo é uma injeção de recursos para produção, emprego e renda. "O Estado começa, cada vez mais, a não tutelar as pessoas", diz o ministro da Fazenda. "Há outras medidas, da agenda microeconômica, que terão impacto positivo." A reação já começou. Pesquisa da Fiesp mostrou um saldo de 6,5 mil novas vagas de emprego na indústria em janeiro, o primeiro resultado positivo desde abril de 2015.

Tributos

Ouça o Conselhão, presidente!

O Conselho de Desenvolvimento Econômico e Social (CDES), mais conhecido como Conselhão, está em fase final de elaboração de uma proposta de reforma tributária, que será enviada ao presidente Michel Temer nos próximos dias. A sugestão simplifica a cobrança de impostos no País ao criar um Imposto de Valor Agregado e acabar com PIS/Cofins, ISS e ICMS. Os Estados seriam os mais resistentes a esse novo modelo, pois o ICMS passaria a ter um valor unificado. O secretário da Receita Federal, Jorge Rachid, afirmou que toda reforma deve ser feita com cautela, para evitar tanto o aumento do tributo como a redução das receitas estaduais.

NÚMEROS

R$ 595 bilhões
É A PREVISÃO de rendimento total da produção agropecuária brasileira em 2017, segundo o ministério da Agricultura.

R$ 8 bilhões
FOI O FATURAMENTO da indústria de pescados no ano passado, uma expansão de 6% acima da inflação, segundo a Abipesca.

R$ 4,8 bilhões
É O SALDO da carteira de créditos vencidos do Banco Econômico, um ativo que o BTG Pactual quer adquirir para sua nova empresa de recuperação, a Enforce.

R$ 3 bilhões
É O VALOR que o carnaval de rua do Rio de Janeiro movimentará no mês de fevereiro, segundo a Associação Independente de Blocos da Zona Sul carioca.

108,7 mil
FOI O NÚMERO de lojas fechadas no comércio varejista em 2016. Em dois anos, houve encolhimento de mais de 200 mil pontos de venda, de acordo com a Confederação Nacional do Comércio.

Montadoras

Volvo abre a carteira

O grupo sueco Volvo investirá, aproximadamente, R$ 1 bilhão na América Latina nos próximos três anos. O presidente da empresa na região, Wilson Lirmann, afirma que cerca de 90% desse valor será aplicado no Brasil para o desenvolvimento de novos produtos, assim como para modernizar a fábrica de Curitiba. Atualmente, a unidade paranaense opera com ociosidade de 60%. Mesmo com a crise econômica, a Volvo espera um crescimento de até 10% nas vendas totais de caminhões em 2017.

A RECUPERAÇÃO DA ECONOMIA BRASILEIRA DEPENDERÁ DE TRÊS FATORES

54% aumento da competitividade por meio de reformas

32% estímulo ao crédito e retomada da confiança pelo consumidor

14% crescimento das exportações com câmbio estável

PORÉM, O RITMO DA RETOMADA PODE SER MAIS FRACO SE UM OU MAIS DESSES PONTOS ATRAPALHAR

33% temem que a Operação Lava Jato possa atrapalhar a recuperação econômica

28% querem ver como as reformas serão executadas

18% preocupam-se com os rumos da política e com a antecipação da corrida presidencial de 2018

17% vêem a confiança do consumidor e a crise de segurança, mais acentuada em alguns estados, como entraves

4% acham que o cenário externo, em virtude da troca de presidente nos EUA e das tratativas do Brexit na União Europeia, pode prejudicar a recuperação brasileira

FOTOS: ANTONIO CRUZ/AGÊNCIA BRASIL

MOEDA FORTE

Por Carlos Sambrana

COM HUGO CILO, MÁRCIO KROENN E PAULA BEZERRA

OS SUÍÇOS ESTÃO SE MEXENDO

Depois de o banco Julius Baer comprar o controle da GPS Investimentos Financeiros, uma das principais empresas de aconselhamento e gestão de fortunas familiares do Brasil, outras instituições suíças querem aumentar seus domínios ou fincar bandeira no País. O UBS está negociando a aquisição da Consenso, empresa de multi-family office, que administra mais de R$ 21 bilhões de 146 famílias, e também tem olhado com atenção para a Reliance, outra grande empresa do setor. Nos últimos dias, entretanto, um competidor suíço começou a sondar a Reliance e a conversar com tarimbados gestores para iniciar suas operações por aqui. Trata-se do Lombard Odier, um dos maiores private banks da Europa, fundado em 1796. O motivo para as movimentações dos suíços reside no programa de repatriação de dinheiro não declarado no exterior. "Com a regularização de bilhões de dólares que estavam escondidos, muitos brasileiros agora podem migrar para bancos americanos que oferecem mais serviços", diz um executivo do mercado. "Os suíços perceberam que agora terão de se mexer para manter os clientes."

"O problema é que ficou muito confuso. Como eu faço agora? Devolvo (o projeto) para os autores?"

Rodrigo Maia, presidente da Câmara, sobre o projeto de combate à corrupção que foi devolvido para a Câmara mas precisa ser liberado pelo STF

YES, HE CAN!

Mal começou a aproveitar a aposentadoria, o ex-presidente americano, **Barack Obama**, se tornou alvo de cobiça de empresas especializadas em palestras. E o preço de seu discurso já está no mercado: US$ 500 mil. Intermediários de Obama dizem que o dinheiro de cada palestra irá diretamente para a construção do instituto que receberá o seu acervo presidencial na cidade de Chicago.

BNDES ALTERNATIVO PARA AS CIDADES

A dificuldade de financiamento é um dos principais entraves para que os municípios tirem as parcerias público-privadas (PPPs) do papel. De olho nesse nicho, a Caixa Econômica Federal quer se tornar o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) das cidades. Como o BNDES tem atuação limitada nos municípios por falta de garantias, a Caixa poderia aproveitar o seu conhecimento da estrutura das cidades para conceder financiamento às prefeituras que querem acelerar o ritmo dos programas de infraestrutura locais. O mercado afirma que a Caixa vai apresentar um projeto ao governo federal nos próximos meses.

FOTOS: MANOEL NGAIS/AFP | EDU LOPES/CLICK DE GENTE | RODRIGO DIONISIO/FRAME | DIVULGAÇÃO

A PEDALADA **DE DINIZ**

Em 2012, os empresários João Paulo Diniz e Marcelo Loureiro compraram o Spinlister, uma espécie de Airbnb para bikes, pranchas de surf e de snowboard, criado por dois americanos um ano antes. Ele funciona conectando donos de equipamentos e gente interessada em alugar por um dia ou mais. Pois bem, depois de cinco anos, a empresa ganhou o mundo: de São Francisco, ela se expandiu para outras seis cidades americanas e também para 65 países como Canadá, Holanda, Inglaterra, Alemanha, Austrália e Japão. "Mas o grande salto aconteceu com a nossa associação com bike shops", diz João Paulo Diniz. Ou seja, o Spinlister passou a fornecer toda a tecnologia, fornecer dados analíticos e até a faturar o pagamento para lojas que se cadastram no aplicativo.

AO LADO DE **UM COLOSSO**

O próximo passo – ou pedal – da dupla é ambicioso e tem potencial para multiplicar os resultados da companhia exponencialmente. Em abril, o Spinlister começa uma parceria com a gigante sueca IKEA, uma das maiores redes de varejo do mundo. Todas as bicicletas do modelo Sladda vendidas pela loja sairão já listadas no Spinlister. A primeira experiência será testada na unidade da IKEA em Portland, no Oregon, e tem tudo para ganhar tração. Com 340 lojas espalhadas por 28 países, a IKEA faturou US$ 38,4 bilhões em seu último ano fiscal.

CHARGE

MORONGO SURFA EM NOVAS ÁREAS

O empresário catarinense Marco Aurélio Raymundo, mais conhecido como Morongo, está, digamos, pegando gosto pela malhação. Fundador da marca de artigos de surfe Mormaii, com sede em Garopaba, ele aposta na expansão de sua rede de academias Mormaii Fitness, voltada a treinamentos funcionais. Depois de inaugurar os primeiros sete endereços no final do ano passado, principalmente no Sul, ele acaba de definir a abertura de outras nove unidades, em São Paulo, Rio de Janeiro e Natal. Mais 20 academias estão em negociação com potenciais franqueados. O plano de Morongo tem sido capitaneado pelo empresário Enrico Ferrari, da empresa EFX7, que obteve a licença para desenvolver os produtos e o projeto de franquias de estúdios. Pelos cálculos do BTG Pactual, a marca Mormaii vale R$ 1 bilhão.

AGRÍCOLA FAMOSA NA MIRA DOS AMERICANOS

A cearense Agrícola Famosa, uma das maiores produtoras de frutas do País, está na mira de um grande fundo de private equity dos Estados Unidos especializado em agricultura. E, nos próximos dias, deve anunciar a entrada desse novo sócio. A Famosa produz 200 mil toneladas de frutas, ostenta um faturamento anual de cerca de R$ 600 milhões e é a maior exportadora de melão do mundo. O dinheiro do novo sócio permitirá aumentar a produção e escoar toneladas de frutas para o exterior.

VAI DAR NEGÓCIO

Dois dos principais escritórios de advocacia do Brasil estão cada vez mais atarefados com empresas sedentas por novos negócios. No Siqueira Castro, nesses primeiros 45 dias do ano, seis operações estão em análise, tanto de lançamento inicial de ações (IPO, na sigla em inglês) na bolsa de valores como de fusão e aquisição. "O apetite aumentou e as companhias voltaram a discutir valores de negócios. São operações relevantes e o momento é propício", diz o sócio do setor societário Sérgio Fogolin. Responsável por dois terços de todos os IPOs que aconteceram no Brasil a partir de 2004, o Mattos Filho tem 10 empresas com perspectivas de acessar o mercado em 2017. O que deve facilitar o trabalho é que muitas se prepararam nos últimos dois anos para aproveitar uma janela de oportunidade. "Uma companhia com tudo em ordem, com bancos e advogados engajados, sem a necessidade de uma reorganização societária, demora cerca de quatro meses para acessar o mercado", afirma Jean Arakawa, sócio responsável pela estruturação dos IPOs.

Sustentabilidade

POR EDUARDO VALIM

ONDE O **SEDENTARISMO** "FAZ BEM"

Praticar esportes e fazer exercícios costuma ser indicado para manter uma boa saúde. Mas, em alguns lugares do mundo, isso não funciona. Segundo um estudo do Imperial College de Londres, em pelo menos 15 cidades do mundo, os benefícios para a saúde de uma atividade como pedalar, ou uma corrida leve, deixam de existir após 30 minutos de exercícios. O motivo é o alto nível de poluição no ar. Entre as piores cidades estão Zabol, no Irã, e Allahabad, na Índia. Em Riad, capital da Arábia Saudita, o exercício começa a fazer mal depois de 45 minutos. Já em Delhi, na Índia, não se deve praticar mais do que 1 hora de exercício. O ranking mostra predomínio de locais na China e na Índia entre os mais problemáticos. A única cidade listada fora da Ásia e da África é Tetovo, na Macedônia. O estudo mediu a qualidade no ar a partir de partículas que se aderem ao pulmão. Elas podem ser causadas por incêndios ou tempestades de areia, e principalmente por produção industrial e motores de veículos. Nas grandes cidades ocidentais, como Londres, Paris e Nova York, o estudo percebeu níveis de poluição acima do indicado, mas não a ponto de eliminar os benefícios da atividade física.

PIORES CIDADES PARA SE PRATICAR EXERCÍCIOS

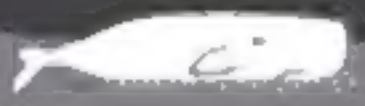
Em quanto tempo eles passam a fazer mal (em minutos de prática do ciclismo)

1º Zabol (Irã)	30
2º Gwalior (Índia)	30
3º Allahabad (Índia)	30
4º Riad (Arábia Saudita)	45
5º Al Jubail (Arábia Saudita)	45
6º Patna (Índia)	45
7º Raipur (Índia)	45
8º Bamenda (Camarões)	45
9º Xingtai (China)	60
10º Baoding (China)	60
11º Delhi (Índia)	60

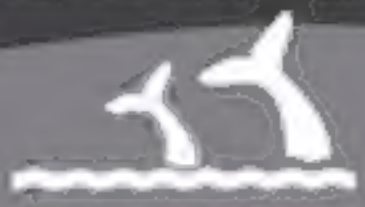
Fauna

TRAGÉDIA NA PRAIA

Mais de 600 baleias encalharam na Golden Bay, na Nova Zelândia, na última semana. O desastre natural poderia ser ainda maior se agentes de resgate do Departamento de Conservação do país não tivessem conseguido redirecionar 400 outros animais da praia. Depois disso, o desafio para o órgão foi cortar buracos na carcaça de 200 baleias que poderiam explodir por conta dos gases acumulados enquanto elas se decompõem. A causa do encalhe não é conhecida. A região tem águas turvas que dificultam a orientação de baleias. Especialistas suspeitam que a poluição e o tráfego intenso de navios causam mais desorientação.



600 baleias encalharam na Nova Zelândia



400 animais voltaram ao mar

Carros elétricos 1

ENERGIA VERSUS PETRÓLEO

Vender carros elétricos no país com um dos preços de gasolina mais baratos do mundo poderia ser uma estratégia ousada. Mas isso não parece preocupar a Tesla, de **Elon Musk**, que começou a aceitar encomendas para os seus modelos sedã S e o esportivo utilitário X nos Emirados Árabes. Os próximos passos serão abrir centros de serviços em Dubai e Abu Dhabi até o próximo ano. O país tem 6% das reservas de petróleo do mundo e é o quarto maior produtor da Opep. Mas o mercado de carros de luxo local é pujante, o que pode ajudar a vender os Teslas, que custam a partir de US$ 75 mil. A frota da polícia de Dubai é conhecida por ter Ferraris, Lamborghinis e Bentleys.

Empresas do Bem

Clima

ÁGUA **SOCIAL**

A Ambev lançará uma marca de água chamada AMA, que terá 100% de seu lucro revertido a negócios sociais voltados a resolver problemas da água no Brasil. O nome AMA foi escolhido por ser o prefixo, em tupi-guarani, das palavras relacionadas à chuva. Para o projeto, a produtora de cerveja se aliou ao Yunus Corporate Action Tank, um programa da organização Yunus Negócios Sociais, com o propósito de ajudar no acesso à água potável na região do semi-árido.

Carros elétricos 2

PLANO ALEMÃO

A Comissão Europeia aprovou, na segunda-feira 13, os planos da Alemanha para construir uma rede nacional para abastecer carros elétricos. O país pretende investir € 300 milhões durante os próximos quatro anos para garantir que a eletricidade necessária para carregar os carros venha de fontes renováveis. A aprovação também vai permitir o acesso a linhas de financiamento da União Europeia.

Desastre

BARRAGEM DO **DESESPERO**

No domingo 12, o governo do Estado da Califórnia ordenou que 188 mil residentes da área Norte de seu território deixassem suas casas. O motivo foi o vazamento da mais alta barragem dos Estados Unidos, a represa de Oroville, no vale do Rio Feather, construída entre 1962 e 1968. As constantes chuvas que atingem a região, depois de sofrer com anos de seca, dificultaram os trabalhos das equipes que buscavam consertar o vazamento. As pessoas só puderam começar a voltar na última terça-feira.

Entrevista | Edemir Pinto, presidente da BM&FBovespa

"Estamos diante de um choque de capitalismo"

Carlos DIAS

Depois de amargar uma fase ruim com a recessão econômica e a crise política no governo Dilma, a Bolsa de valores dá sinais de o que o pior já passou. No período de um ano, a Bovespa registra ganhos ao redor de 120%, muito mais do que as Bolsas dos Estados Unidos. O mercado de ações pode também voltar a um período de bonança, diante de uma nova onda de abertura de capitais, acredita Edemir Pinto, presidente da BM&FBovespa. Tudo isso capitaneado pela retomada do crescimento econômico e por uma agenda de reformas estruturais. Otimista, Edemir se vê às voltas com um processo de fusão com a Cetip, uma gigante em serviços de registro e negociação e liquidação de ativos. Enquanto aguarda o martelo final do Cade, o órgão que regula a concorrência no mercado brasileiro, ele falou à DINHEIRO:

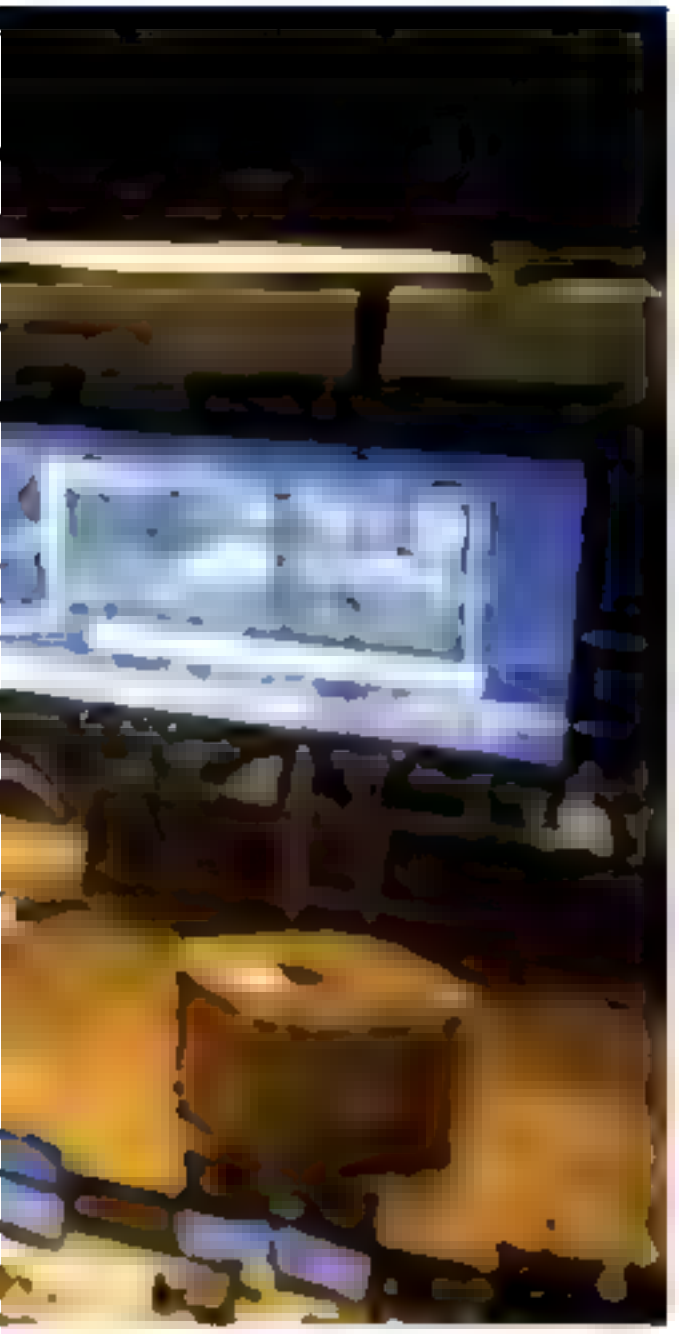
DINHEIRO – Como o senhor avalia o atual momento da economia brasileira e de que forma o mercado de ações se insere neste contexto?

EDEMIR PINTO – *A situação econômica do País está mudando muito e para melhor. Nesse sentido, o mercado de ações será um dos grandes beneficiados desse movimento porque estamos diante de um choque de capitalismo. Isso porque o governo já não tem mais recursos e há uma escassez de crédito. O BNDES já não consegue mais financiar o desenvolvimento das empresas brasileiras e o Tesouro Nacional já não tem mais dinheiro para repassar. Nesse contexto, o mercado de ações é a grande alternativa para as empresas se financiarem.*

DINHEIRO – Pelo seu raciocínio, o mercado de ações será promissor...

EDEMIR – *O ano de 2017 será de abertura de capitais (IPO, da sigla em*

FOTO: EDUARDO ANIZELLI/FOLHAPRESS



É dessa forma que deve ser observado. O governo federal já tomou uma medida de extrema importância, que foi fixar um teto para o gasto público, o que trouxe uma credibilidade extraordinária. Além disso, já está bem encaminhada a reforma da Previdência, algo inédito. Estou há 32 anos trabalhando no mercado de capitais e não me lembro de nenhum governo que tenha colocado para discutir a Previdência no Congresso. Existem ainda informações do encaminhamento da reforma trabalhista, que é de extrema importância para os empresários locais e investidores internacionais. Pontuo também o esforço para uma minirreforma tributária. Tudo isso, junto, é música para os ouvidos do mercado de capitais, em particular para o mercado de ações.

DINHEIRO – Quais são os segmentos de empresas que pretendam abrir capital?

EDEMIR – *Existem vários setores. A Bolsa brasileira é uma das poucas do mundo que possui diversos segmentos listados. Não somos apenas de tecnologia, petróleo ou commodities. Temos energia, saúde, educação, enfim, uma gama de setores. Mas diria que o maior interesse é o de empresas ligadas à infraestrutura.*

DINHEIRO – Esse interesse das empresas de infraestrutura pode ser considerado uma tendência?

EDEMIR – *Deve ser para 2018 e 2019, porque há um esforço em todos os níveis de governo – federal, estadual e municipal – para as concessões e privatizações. E a grande bandeira desses governos é exatamente a infraestrutura. Só não acredito que deslanche este ano porque é preciso todo um esforço, uma preparação principalmente de editais de licitação. Sem contar que será necessário explicar publicamente sobre esses projetos, preparar toda a questão de governança corporativa para atrair o investidor estrangeiro. Mas insisto que esse movimento representa um "choque de capitalismo"*

DINHEIRO – Há liquidez no mercado internacional e o Brasil já foi, até a crise global de 2008, um grande porto para esse dinheiro. Quando os investidores estrangeiros voltarão a investir no País?

EDEMIR – *Não poderia dizer que o Brasil é hoje a "menina dos olhos" dos investidores estrangeiros, muito embora não deixou de ser também. Se compararmos o País com outras nações emergentes, que requerem capital estrangeiro – como a Rússia, Índia, África do Sul, México, entre outros – diria que estamos muito bem na fotografia. Os estrangeiros estavam muito preocupados com a situação política até o impeachment da presidente Dilma. Isso já está quase que superado, o que deve voltar a atrair a atenção dos estrangeiros ao País. Refiro-me à certeza jurídica das questões contratuais no Brasil, que está melhorando rapidamente com o fortalecimento das agências reguladoras, o que traz um conforto de segurança jurídica extraordinário para o investidor estrangeiro, cujo pensamento é de longo prazo.*

inglês) de empresas brasileiras. Já tivemos até agora o IPO da Movida (locação de automóveis) e da Hermes Pardini (medicina diagnóstica). Até o fim do ano, meus cálculos serão de um total de 17, entre IPOs e follow ons (segunda emissão de ações de companhia que já possuem capital aberto). Isso deve representar algo em torno de R$ 25 bilhões que devem ser captados por essas empresas. Mas reitero que para esse cenário se concretizar é preciso o empenho do governo brasileiro, nas reformas estruturais da economia.

DINHEIRO – Que reformas são essas e quais as prioritárias para o mercado de capitais?

EDEMIR – *O mercado de capitais é um setor de longo prazo.*

"Não me lembro de nenhum governo que tenha colocado para discutir a Previdência no Congresso"

DINHEIRO – O dinheiro dos grandes fundos de investimentos estrangeiros, os chamados hedge funds, volta?

EDEMIR – *O mercado, por vezes, é muito irracional. Em 2008, com a crise que se alastrou por todo o mundo, houve uma irracionalidade de liquidez em relação ao Brasil. Hoje, não temos mais esse fenômeno. Em contrapartida, vejo que o interesse pelo País é muito grande. O que posso dizer é que estamos ainda na mira dos estrangeiros, embora não sejamos os únicos.*

DINHEIRO – Em relação ao câmbio, o real tem se valorizado diante do dólar. Com uma safra recorde a ser colhida, com boa parte dela destinada à exportação, essa pressão cambial deve aumentar. O que isso afeta o mercado de ações?

EDEMIR – *O câmbio impacta a economia como um todo, particularmente em um País exportador agrícola e de uma série de commodities, como minérios. Por outro lado, o câmbio é flutuante, estamos sujeitos ao mercado externo e à política monetária dos Estados Unidos. Diria que, se considerar o conjunto de medidas que estão sendo tratadas pelo governo brasileiro, das reformas que estão no Congresso, o câmbio está mais próximo de R$ 2,90 do que de R$ 3,50. Mas sublinho que isso tudo está condicionado a essas reformas, às questões estruturais do governo brasileiro.*

DINHEIRO – Em 10 de fevereiro, a BM&FBovespa informou publicamente que prestará mais informações ao Cade sobre o processo de fusão com a Cetip. Por que houve esse adiamento e qual o prognóstico para concretizar a fusão?

EDEMIR – *Pedimos mais 60 dias ao Cade para entregar outras informações e assim dar mais conforto ao órgão para analisar a operação. Não existe nada de novo. Foi simplesmente um pedido que a Bolsa achou que deveria fazer, lembrando que o Cade tem analisado a fusão há quase 240 dias e tem avaliado dois "remédios": um em relação à prática abusiva de preços, outro ao acesso de serviços da Bolsa. Em relação a esses dois pontos, achamos que seria mais prudente pedir a prorrogação de prazo, para entrega de informações e documentos. O objetivo é que o Cade tenha mais conforto para a análise do negócio.*

"A competição é global, não há mais muros. Um grande investidor global opera em várias Bolsas do mundo e faz comparações"

Bolsa de NY: estrangeiros negociam 55% das ações do Brasil

DINHEIRO – Em relação aos preços, a crítica é de que poderia existir abusos com a fusão.

EDEMIR – *Tanto a Cetip quanto a BM&FBovespa já são dominantes naturais de mercado. Ambas têm mecanismos internos, comitês de fiscalização que avaliam a questão de preços há muito tempo. E, quando se fala em competição, a referência é o mercado global. Para se ter uma ideia, o investidor estrangeiro participa com quase 55% dos volumes de ações aqui no Brasil. No mercado de derivativos, esse número chega a ser de até 42%. O que quero dizer é que o mercado internacional já faz comparações de todo o custo que temos no Brasil com o de outras Bolsas. A competição é global, não há mais muros. Hoje um grande investidor global opera várias Bolsas em todo o mundo e faz comparações de serviços, qualidade e preço. Lembrando que, quando o Cade fez a consulta ao mercado, o próprio mercado aprovou a operação conjunta das instituições. A questão da prática abusiva de preços é um ponto que deve ser levantado não só pelo regulador, como pela sociedade. Mas tanto a BM&FBovespa e a Cetip já estão preparadas para isso há muito tempo.*

DINHEIRO – A ATS, que tenta criar uma bolsa rival no mercado brasileiro, entrou com uma representação no Cade alegando que a BM&FBovespa vem adotando comportamentos típicos de agente monopolista que visa a preservar ou manter seu portfólio. O que o senhor tem a dizer sobre isso?

EDEMIR – *Não vou comentar.*

DINHEIRO – O que precisa ainda ser feito no mercado de ações?

EDEMIR – *Estou aqui desde o final de 1985. Sempre há algo a fazer. O Brasil tem hoje um mercado que é modelo para o mundo. Na Europa, exceção a Londres e a Frankfurt, não há nenhum país com um mercado de capitais como o brasileiro.*

DINHEIRO – O senhor pensa em se aposentar?

EDEMIR – *Não pretendo nunca ficar de chinelo e pijama em casa. Vou continuar trabalhando até quando Deus me permitir. Em relação à sucessão na BM&FBovespa, a previsão no estatuto é que o presidente tenha mandato até 65 anos de idade. Completo 64 anos agora em julho. O Conselho de Administração da casa já vem analisando há algum tempo a questão da minha sucessão. Mas esta é uma decisão do próprio Conselho, que vai decidir sobre isto e quando ocorrerá.*

EDITOR E DIRETOR RESPONSÁVEL
DOMINGO ALZUGARAY

EDITORA
CÁTIA ALZUGARAY

PRESIDENTE EXECUTIVO
CACO ALZUGARAY

Dinheiro

DIRETOR EDITORIAL
CARLOS JOSÉ MARQUES

DIRETOR DE NÚCLEO
MILTON GAMEZ

TEXTO
Redator-Chefe: Carlos Sambrana
Editores: Cláudio Gradilone, Hugo Cilo, Julio Artur Nogueira, Márcio Kroehn e Ralphe Manzoni Jr.
Editores-Assistentes: Gabriel Baldocchi, Flávia Gabenbeck e Rodrigo Caetano
Reportagem: Carlos Eduardo Valim, Nan Rytgenbaum, Moacir Drska, Paula Bezerra e Rogai Marzochi

ARTE
Diretor de Núcleo: Paulo Roberto Alba
Chefe de Arte: Cinthia Bery
Diagramadores: Iara Spina, Jefferson Barbaro e Christiane Peixe
Ilustração: Evandro Rodrigues (chefe) e Ricardo Alonso
CTI: Daniel Costa (chefe)
Projeto Gráfico: Ricardo van Steen (colaborou Bruno Pugens)

ISTOÉ DINHEIRO ONLINE
Editores: Carlos Dias e Geovana Pagel Repórter: André Jankavski
Webdesigner: Marianne Brasck

FOTOGRAFIA
Pesquisa: Bruno de Los Santos Fortuna Arquivo: Eduardo A. Conceição Cruz

APOIO ADMINISTRATIVO
Gerente: Maria Amélia Scarcelo. Secretária: Terezinha Scarparo
Assistente: Cláudio Monteiro. Auxiliar: Lucio Fabian
Secretária em Brasília: Suely Melo

MERCADO LEITOR E LOGÍSTICA
Diretor: Eduardo A. Zugaib
Diretor de Vendas Pessoais: Wanderlei Quirino
Gerente Online e Projetos Especiais: Solange Chierici
Gerente de Venda Avulsa e Logística: Luciano Simonin
Gerente Geral de Planejamento: Reginaldo Marques

Central de Atendimento ao Assinante: (11) 3618-4356 de 2ª a 6ª feira das 9h às 20h30
Outras Capitais: 4002-7334
Outras Localidades: 0800-888-2111 (acesso ligações de celulares)
Assine: www.assine3.com.br
Exemplar avulso: www.shopping3.com.br

MARKETING – Diretor: Rui Miguel. Assistente de Marketing: Andréa Silva

PUBLICIDADE – Diretor Nacional: Maurício Arbex
Diretoras de Publicidade: Ana Diniz, Tida Cunha. Secretária de Diretoria: Regina Oliveira. Executivos de publicidade: Andréa Peixoto, Elisângela Simões, Luciano Tomás e Tânia Macena. Executivos de Negócios: Batista Falconi Neto, Eduardo Nogueira, João Fernandes, Luiz Sérgio Siqueira, Regiane Valente. Assistentes: Valéria Esteves
Executiva de Negócios Mídias Digitais: Carla Cubinskas. Coordenador: Gilberto di Santo Filho. MARKETING, PUBLICIDADE E EVENTOS – Gerente: Maria Bernadete Machado. Assistentes de Marketing, Publicidade e Eventos: Marília Gamboa e Marília Trindade. Criação – Redator: Bruno Modolo. Arte: Pedro Roberto de Oliveira. RIO DE JANEIRO-RJ: Gerente-Executiva: Felipe Drummond. Coordenadora de Publicidade: Dise Du... Tel. 21 2107 6667. Fax: 21 2107 6669. BRASÍLIA-DF: Gerente: Mauricio Tu... Tel: 61 3223 1205 / 3223 1207. Fax: 61 3223 1232. ARACAJU-SE: Pedro Amarante. Gabinete de Mídia. Tel: 79 3246 4109 / 9978-8982. BELÉM-PA: Gícia Diocesano. Dandara Representações. Tel: 91 3247 3367 / 8125 2751. BELO HORIZONTE-MG: Célia Maria de Oliveira. Pró-Forma Publicidade Ltda. Tel/Fax: 31 3291 6751 / 9953 7763. CAMPINAS-SP: Wagner Medeiros. Planare Comunicação Integrada. Tel: 19 3218 8808 / 1579 6608. CURITIBA-PR: Maria Maria Grace. MRC Representações. Tel./Fax: 41 3223 0060 / 9962 9554. FLORIANÓPOLIS-SC: Amuar Pedro Júnior e Paulo Veloso. Comitato Negócios. Tel: 48 9986 640 / 9989 7346. FORTALEZA-CE: Leonardo Holanda. Nordeste MKT Empresarial. Tel: 85 9724 4992 / 6632 1367 / 3038 2038. GOIÂNIA-GO: Paula Cantini. Cantini Comunicação. Tel./Fax: 62 922 15675 / 3624 5570. PORTO ALEGRE-RS: Roberto Gianoni e Thiago Sati. RR Gianoni Comércio e Representações Ltda. Tel./Fax: 51 3366 7712. RECIFE-PE: André Nicolas e Eduardo Nicolas. Nova Representações Ltda. Tel./Fax: 81 3227 3433 / 9164 1043 / 9164 1837. RIBEIRÃO PRETO-SP: Andréa Gebin. Parlare Comunicação Integrada. Tel: 16 3236 0015 / 9144 7656. VILA VELHA-ES: Otávio Efraim. Dicape Representações e Serviços Ltda. Tel./Fax: 27 3229 1986 / 8846 4493. INTERNACIONAL: Gilmar de Souza Faria. GSF Representações de Veículos de Comunicações Ltda. Tel: 55 11 99163 3062

Dinheiro (ISSN 1414-7084) é uma publicação semanal da Três Editorial Ltda. Redação e administração: Rua William Speers, nº 1088, São Paulo-SP, CEP 05067-900, Tel. 11 3618 4200, Fax da redação: 11 3618 4109. Sucursais: Rio de Janeiro: Av. Almirante Barroso nº 63, sala 1310, tel. 21 2187 6820 e fax 21 2187 6849, Brasília: SCS, Quadra 2, Bl. D, Ed. Oscar Niemeyer, sala 201 a 203, tel. 61 3321 1212 e fax 61 3225 4082.
Dinheiro não se responsabiliza por conceitos emitidos nos artigos assinados.
Comercialização e Distribuição: Três Comércio de Publicações Ltda.
Rua William Speers, 1.088 - São Paulo-SP
Distribuição exclusiva em bancas para todo o Brasil: FC Comercial e Distribuidora S.A.
Rua Dr. Kenitiro Shimomoto, 1678, sala A - Osasco-SP. Tel: 11 3789 3000
Impressão: OCEANO INDÚSTRIA GRÁFICA LTDA. Rodovia Anhanguera, Km 33, Rua Oceano, nº 644 - Parque Empresarial - CEP 07750-000 - Cajamar - SP.

ANER

CARTAS, E-MAILS E MENSAGENS

Empresas voltam a acelerar na bolsa

Animado em saber que o IPO da Movida reabriu o mercado de ações e que Bovespa temos mais 20 candidatas a realizar novas emissões. Sinais concretos de recuperação da economia.

Alexandre Ferreira
Comentário via Facebook

A lenta queda do spread bancário

Espero que esse e os próximos governos parem de emperrar a economia. Cadê a reforma tributária e fiscal?

João Neires Barros Silva
Comentário via Facebook

Quando é para aumentar, é imediato. A Lava Jato também precisa investigar o sistema financeiro brasileiro. A atual situação economica do País é o maior desastre.

Périco Fabian Jr.
Comentário via Facebook

Rumo aos Estados Unidos

Tem muita gente que odeia os EUA, mas quando a filha completa 15 anos, #partiu Disney. Hipocrisia.

Sontval Castanha
Comentário via Facebook

A prova final da Kroton

O único interesse nessas fusões de grupos educacionais é financeiro, enquanto a qualidade no ensino vai ficando cada vez mais para trás.

Gustavo Conegilian
Comentário via Facebook

"O trem econômico já vol[illegible] colocá-lo em movimento."

Precisamos colocar os trilhos, enxugar a máquina pública, gastar menos do que arrecadamos e, de forma planejada e inteligente, investir pesado na educação, pesquisa e desenvolvimento. Também é preciso apostar na industrialização do Brasil, no turismo, na construção civil, na agricultura e reduzir a carga tributária das empresas para ser mais barato gerar empregos. Aí sim o "trem bão" vai andar

Edson Miranda da Silva
Comentário via LinkedIn

Excelente artigo. Perguntas pertinentes e respostas coesas e embasadas no alto conhecimento e vivência política e econômica do entrevistado.

Winston Castro
Comentário via LinkedIn

Sempre muito bom ouvir Affonso Pastore. Um grande mestre. Discordo em um único ponto: "Usar reservas para investir em infraestrutura é uma bobagem do tamanho do mundo". Não é. Usar US$ 60 bilhões para financiar a recuperação de estradas, finalizar e ampliar ferrovias, modernizar portos e aeroportos, construir e equipar hospitais, escolas e presídios, movimentaria em dois anos, cerca de 200 bilhões. Isso aqueceria a economia, gerando empregos e aumentando a arrecadação.

Clovis Faleiro
Comentário via LinkedIn

Mercosul cada vez mais irrelevante

Olhem para o Uruguai. Logo será um exemplo de país liberal e próspero. Pelo menos até agora, a esquerda contribuiu para o progresso daquele país.

Wellington Françoso
Comentário via Facebook

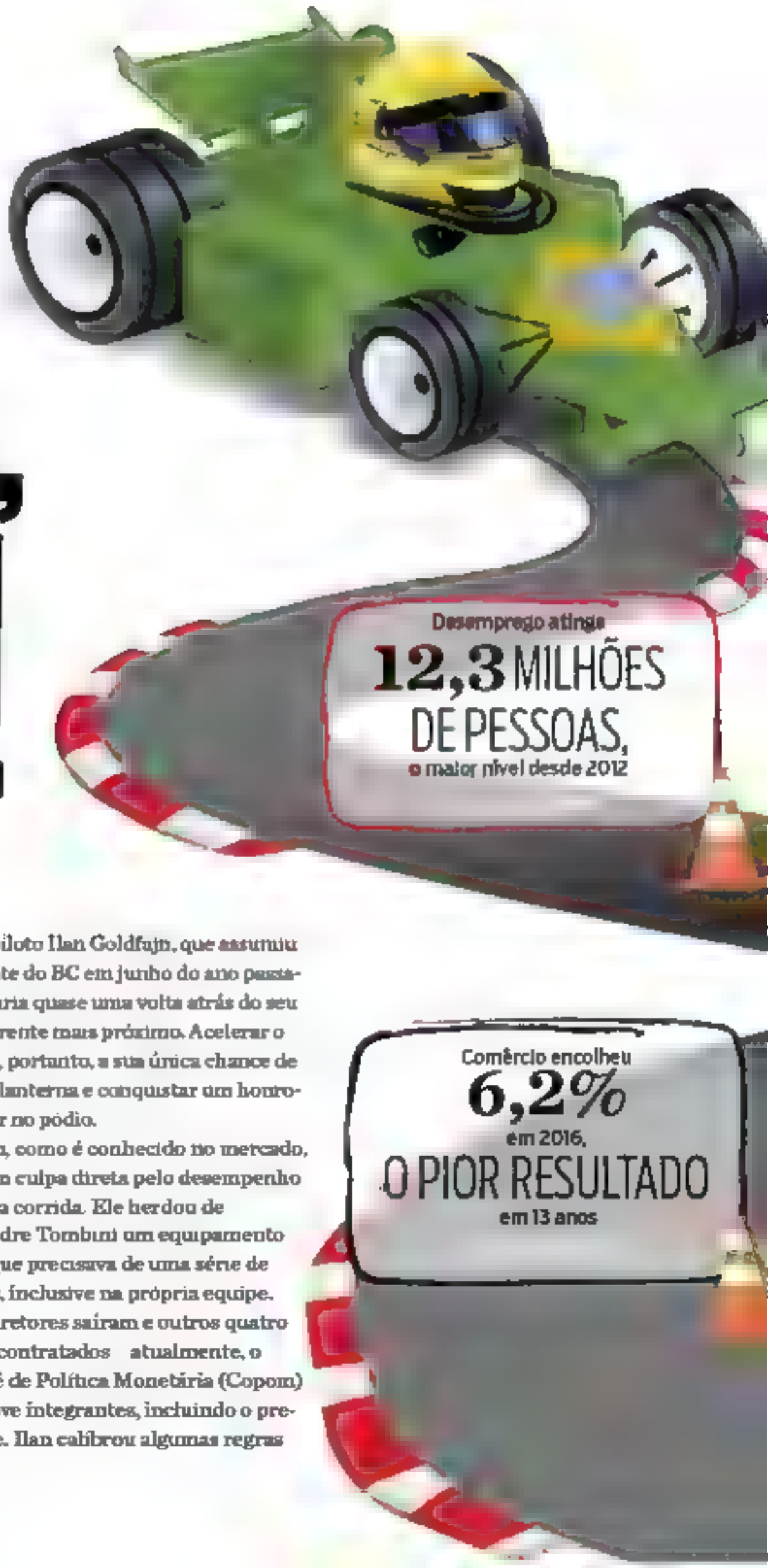
Fale conosco

Cartas para esta seção, com endereço, RG e telefone, devem ser remetidas para: Diretor de Redação, DINHEIRO, Rua William Speers, 1.088, Lapa, São Paulo - SP, CEP 05067-900, Fax: (011) 3618-4109. Internet: Acesse o portal www.istoedinheiro.com.br, escreva mensagens nas páginas da revista nas redes sociais ou mande e-mail para faleconosco@istoedinheiro.com.br. As cartas e mensagens poderão ser editadas em razão de seu tamanho ou incompreensão.

Não faltam argumentos para o **presidente do Banco Central intensificar a queda dos juros.** Quanto mais rápido a Selic cair abaixo dos 10%, melhor para a economia

Luís Artur **NOGUEIRA**

Acelera, Ilan!



Imagine um país que, após sofrer um encolhimento de 10% do seu PIB em quase três anos, esteja com um nível recorde de desemprego, empresas e consumidores endividados e uma inflação absolutamente sob controle. Faria algum sentido esse país ter o maior juro real do mundo? A resposta é não, mas esse país existe e atende pelo nome de Brasil. Apesar dos três cortes de Selic já promovidos pelo Banco Central (BC), ostenta uma taxa real anual (7,93%) muito superior à da Rússia (4,76%), a segunda maior, segundo levantamento feito pelo economista-chefe da Infinity Asset Management, Jason Vieira, com 40 países. Se a corrida dos juros fosse disputada num autódromo, o piloto Ilan Goldfajn, que assumiu o volante do BC em junho do ano passado, estaria quase uma volta atrás do seu concorrente mais próximo. Acelerar o carro é, portanto, a sua única chance de sair da lanterna e conquistar um honroso lugar no pódio.

Ilan, como é conhecido no mercado, não tem culpa direta pelo desempenho ruim na corrida. Ele herdou de Alexandre Tombini um equipamento lento que precisava de uma série de ajustes, inclusive na própria equipe. Três diretores saíram e outros quatro foram contratados atualmente, o Comitê de Política Monetária (Copom) tem nove integrantes, incluindo o presidente. Ilan calibrou algumas regras

 ILUSTRAÇÃO EDUARDO BENEVIDES

LOJA VAZIA: sem crédito e com medo do desemprego, os consumidores compraram 6,2% a menos no ano passado, o pior resultado em 13 anos

do segmento de cartões de crédito, lubrificou a comunicação com o mercado e reconquistou a credibilidade perdida, o equivalente a trocar o motor do carro. Falta agora colocar mais combustível na economia, reduzindo os juros de forma agressiva. "Não há nenhuma razão para a queda da Selic não ser mais contundente", afirma José Ricardo Roriz Coelho, vice-presidente da Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (Fiesp). "O investimento não retornará enquanto os juros não chegarem a patamares civilizados."

Desde outubro do ano passado, a Selic caiu de 14,25% para 13% ao ano. Na quarta-feira 22, o Copom definirá o tamanho do novo corte. O mais provável é que os diretores repitam a decisão da última reunião, em janeiro, quando a taxa básica caiu 0,75 ponto percentual. Porém, os últimos dias foram pródigos em indicadores econômicos que, se analisados com atenção, fornecem argumentos irrefutáveis para uma redução de, pelo menos, um ponto percentual da Selic *(leia as dez placas ilustradas ao longo da reportagem)*. O mais cruel deles é o desemprego recorde de 12,3 milhões de brasileiros. No setor produtivo, há a clara constatação de que a indústria, o comércio e o setor de serviços encolheram demais no ano passado e de que a sua recuperação será paulatina. Um exemplo emblemático vem do setor automotivo, cujas vendas despencaram 20% em 2016. A reação aguardada para este ano ainda não aconteceu, com uma queda de 28% em janeiro na comparação com dezembro. Além da baixa confiança dos consumidores, a escassez de crédito tem sido um freio para o setor. No terceiro ano seguido de retração, o volume de financiamentos de veículos recuou 9,9% em 2016, totalizando R$ 80,2 bilhões. "Pelo tamanho da recessão e pela inflação muito baixa, o Copom poderia ser um pouco mais agressivo e reduzir a Selic em um ponto percentual", afirma Gilson Carvalho, presidente da Associação Nacional das Empresas Financeiras de Montadoras (Anef), que projeta uma expansão de 5,5% no volume de recursos liberados para veículos neste ano. "Se a curva de juros de longo prazo cair, o repasse para o consumidor será automático, reduzindo o valor das parcelas."

No quesito inflação, os dados recentes são alvissareiros e pavimentam o caminho para um afrouxamento monetário mais rápido. A inflação oficial de janeiro foi a menor para o mês desde 1979. Na quarta-feira 15, a Fundação Getulio Vargas (FGV) divulgou que o IGP-10 de fevereiro foi o mais baixo para o mês desde 2012. Dois dias antes, o mercado financeiro já havia

CORRIDA MALUCA

10 razões para o Copom aumentar o ritmo do corte dos juros

Indústria despencou **6,6%** em 2016, o terceiro ano seguido de queda

#Acelerallan

Serviços caíram **5,0%** em 2016, O PIOR RESULTADO em 5 anos

#Acelerallan

Inflação oficial em janeiro FOI A MENOR desde 1979

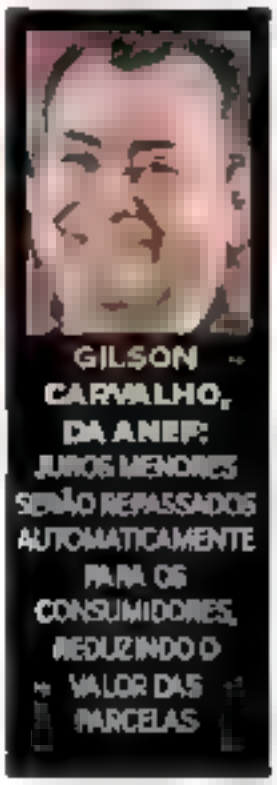
Projeções para a inflação em 2017 estão ABAIXO DA META DE **4,5%**

IGP-10 de fevereiro É O MENOR para o mês desde 2012

#Acelerallan

FOTOS: DIVULGAÇÃO

ajustado a sua projeção de inflação em 2017 para um patamar ligeiramente abaixo do centro da meta de 4,5%. Os economistas avaliam que a colheita de uma safra recorde de grãos vai garantir os preços baixos dos alimentos. Outra ajuda vem do câmbio, cuja valorização de 6% desde o início do ano barateia os produtos importados. "Do fim do ano para cá, houve uma quebra da força inercial dos preços, com impactos nas negociações salariais, que estão abaixo da inflação", diz Flávio Castelo Branco, gerente-executivo de Política Econômica da Confederação Nacional da Indústria (CNI). "Num ambiente de consumo tão baixo, por que não antecipar a queda de juros para que a Selic chegue logo a um dígito?"



GILSON CARVALHO, DA ANEF: JUROS MENORES SERÃO REPASSADOS AUTOMATICAMENTE PARA OS CONSUMIDORES, REDUZINDO O VALOR DAS PARCELAS

Outro benefício que os juros menores proporcionam é nas contas públicas. Num País que vive a mais grave crise fiscal de sua história, o governo prevê gastar R$ 339 bilhões com o pagamento de juros em 2017. Reduzi-los, portanto, se torna uma medida essencial. Cada ponto percentual a menos de Selic significa uma economia de, no mínimo, R$ 7,9 bilhões no período de um ano. Isso porque o Tesouro Nacional administra uma dívida pública interna de R$ 2,98 trilhões, dos quais 26,6% (R$ 793 bilhões) são de títulos pós-fixados, ou seja, papéis que seguem diretamente a oscilação da Selic. Há um consenso entre os analistas de que os juros básicos encerrarão o ano em 9,5%, o que possibilitará ao Erário poupar quase R$ 30 bilhões nos 12 meses seguintes. Além do encontro desta semana, haverá mais seis reuniões do Copom até o fim de dezembro. Quanto mais rápido a equipe do BC receber a bandeira quadriculada e erguer o troféu dos juros baixos, melhor será para a economia inteira. Caso contrário, novas placas de alerta com dados negativos aparecerão na pista do BC, com a mensagem #AceleraIlan.

JOSÉ RICARDO RORIZ COELHO, DA FIESP: O INVESTIMENTO PRODUTIVO SÓ RETORNARÁ QUANDO OS JUROS CAÍREM A PATAMARES CIVILIZADOS

Safra recorde de grãos ajuda na
queda dos preços
DE ALIMENTOS
#AceleraIlan
Dólar
6% MAIS BARATO
neste ano contribui para o combate à inflação
#AceleraIlan
Brasil gastará
R$ 339
BILHÕES
com o pagamento de juros da dívida em 2017

O PILOTO: *Ilan Goldfajn, presidente do BC, tem a missão de conduzir a política monetária*

FOTOS: ELEIZ ZUBIRA | DIVULGAÇÃO

O Brasil vai de ETANOL?

Um novo debate sobre incentivos para o setor sucroalcooleiro pode definir os investimentos em usinas até 2030. Em jogo está a dependência da gasolina importada

Gabriel BALDOCHI

O slogan "combustível completão" foi criado em 2012 pela indústria sucroalcooleira para convencer motoristas de carros flex que os atributos ambientais e sociais do etanol deveriam ser considerados na bomba, independentemente dos preços. Para a imensa maioria dos consumidores, porém, é o bolso que dita a decisão na hora de abastecer. Daí a luta do setor para ter qualidades como a redução dos gases de efeito estufa reconhecidas em políticas de incentivo fiscal. Novas diretrizes estão em elaboração pelo governo e podem consolidar a importância do etanol na matriz energética. Se der certo, pode significar uma redução da quantidade de gasolina que o Brasil precisará importar e o resgate do protagonismo da cadeia sucroalcooleira.

Os cálculos mais recentes da Empresa de Planejamento e Pesquisa (EPE), ligada ao Ministério de Minas e Energia, mostram quatro diferentes hipóteses para 2030 *(leia quadro)*. Na mais pessimista, que contempla a abertura de apenas duas usinas, a importação de gasolina totalizaria 7 bilhões de litros, muito acima do pico de 3,8 bilhões em 2012. Num cenário de baixo crescimento da oferta de etanol, a importação do combustível fóssil

Ritmo de crescimento etanol	Novas usinas, em unidades	Saldo gasolina, em bilhões de litros
alto	34	3,4
médio (mais provável)	22	0,0
baixo	12	-3,8
drástico	2	-7,0

FOTO: SHUTTERSTOCK

seria de 3,9 bilhões de litros. O considerado mais provável pelos técnicos prevê a instalação de 22 novas usinas e uma evolução consistente do volume produzido de etanol, sem a necessidade de importação de gasolina. Na hipótese mais otimista, a produção de etanol cresceria de tal forma que geraria um excedente de 3,4 bilhões de litros de gasolina. Em 2016, o Brasil importou 2,9 bilhões de litros.

Os números foram divulgados neste mês, mas devem passar por uma nova revisão. Os dados não incorporam os impactos do RenovaBio, o conjunto de medidas de longo prazo em elaboração pelo governo. O documento com macrodiretrizes da nova política foi aberto para consulta pública na quarta-feira 14. Os eixos já definidos, como o de regras de comercialização e equilíbrio econômico e financeiro, balizarão as metas que permitirão alcançar o compromisso firmado pelo Brasil na convenção do clima COP-21, de reduzir em 43% os gases de efeito estufa e ampliar a participação dos biocombustíveis para 18% da [redacted] de Cana de Açúcar (Unica) anexados à consulta mostram porque o setor considera a EPE otimista. Segundo a entidade, sem estímulos ao etanol, a importação de gasolina poderia chegar a 27 bilhões de litros em 2030. Uma reunião nesta semana discutirá as diferenças de projeções dentro do próprio governo entre EPE e Agência Nacional de Petróleo, por exemplo - e deve indicar uma visão mais alinhada na esfera estatal sobre o desafio energético. José Mauro Coelho, diretor da EPE, considera as divergências normais, de acordo com premissas e objetivos diferentes de cada entidade, e destaca que haverá atenção ao mercado. "Temos procurado interagir com os agentes da indústria para ver o que pensam e internalizar isso nos nossos planos."

O setor demonstra cautela em relação ao RenovaBio. Ainda carrega freios na memória os danos causados pelas políticas adotadas a partir de 2008, com o congelamento dos preços e a isenção da Cide na gasolina. No período, 96 usinas foram fechadas e o investimento minguou. Só em 2015, com a recomposição parcial da Cide, é que veio um breve respiro. Mas o fim de um incentivo de PIS/Cofins no etanol, neste ano, quase anulou a melhora de então. **Apesar do ceticismo, a indústria reconhece o potencial do programa caso seja aprovado e prevê uma elevação dos 28 bilhões atuais para 50 bilhões de litros de etanol para atingir as metas ambientais. Para isso, traça um prognóstico até maior do que o da EPE, com a entrada de 75 usinas e investimentos de R$ 40 bilhões.** "Vai depender das políticas que darão previsibilidade ao setor, uma política de Estado", diz Antonio de Padua Rodrigues, diretor técnico da Unica.

Para garantir o caráter perene, as conversas em Brasília indicam a formulação de um projeto de lei. "A hora que vira lei, se transforma em política de Estado", diz Plínio Nastari, presidente da consultoria Datagro. "Vai ser um farol do mercado de combustíveis." A previsão é adotar metas graduais de aumento da fatia do etanol na matriz energética. Para torná-lo mais competitivo, a Unica calcula que a Cide sobre a gasolina deveria passar dos atuais R$ 0,10 para R$ 0,60, e sugere incentivos para incrementar a eficiência dos motores flex, entre outros. A expectativa é que o texto final do programa esteja pronto até junho. Só depois que passar no Congresso, será possível dizer se o Brasil realmente vai de etanol.

POLÍTICA DE ESTADO: meta ambiental do Brasil pode tirar do papel pleito histórico do setor sucroalcooleiro por medidas de longo prazo e aumentar a competitividade do etanol na bomba

Em colapso sócioeconômico, **o Rio de Janeiro vive ondas sucessivas de protestos.** Para amenizar o problema, governo estadual autoriza pagamento atrasado de funcionários públicos e complica ainda mais sua situação fiscal

Paula DEZERRA

A GRÉCIA É AQUI

Um governador que pode ser cassado pela justiça eleitoral; um ex-governador preso por receber cerca de R$ 360 milhões em propinas, acusado de cometer 184 crimes de lavagem de dinheiro; um estado com dívidas de R$ 106,15 bilhões; hospitais paralisados; 246 mil funcionários públicos inativos e 232 mil ativos com salários atrasados há, no mínimo, quatro meses, e a constante ameaça de a polícia cruzar os braços por falta reajustes salariais. Eis o caldeirão em que o Rio de Janeiro se transformou desde o fim da Olimpíada. Tomado por protestos e conflitos quase que diários na capital fluminense, o Estado não tem a receita necessária para pagar as despesas dos próximos dias, estimada em, pelo menos, R$ 3,9 bilhões. Sem contar as dívidas já acumuladas. "Se eu tivesse *(dinheiro)* você acha que eu deixaria de pagar a folha de pagamento dentro do mês? Eu queria pagar dia 28 ou 27. Mas não é a realidade das finanças hoje. Por isto eu peço compreensão e ajuda", disse o governador Luiz Fernando Pezão em entrevista coletiva na quarta-feira 15.

A história se repete como tragédia. A Grécia, depois de receber a Olimpíada de 2000, mergulhou numa grave crise financeira, que, passados 16 anos, ainda deixa um rastro de incerteza nas contas públicas (*leia reportagem na pág. 30*). O Rio parece um espelho grego. Sete meses depois da realização dos Jogos, as arenas estão abandonadas. Para entregar o evento esportivo no prazo, o Estado precisou de um financiamento estimado em R$ 17,5 bilhões, entre 2012 e 2015, o que piorou sua situação fiscal. A dívida consolidada de R$ 106,15 bilhões no ano passado, provocou atrasos no pagamento dos salários de funcionários públicos. Desde o mês de janeiro o governador negocia um empréstimo de R$ 6,5 bilhões com o Banco do Brasil para honrar as contas. Na última semana, porém, o ministro do Supremo Tribunal Federal, Gilmar Mendes, suspendeu o repasse dos depósitos judiciais do banco para o Estado. "Essa é uma recessão que veio para ficar por muito tempo, pois o Estado não tem novas frentes de arrecadação", diz Marcelo

FOTOS: FABIO GUIMARÃES/ESPECIAL/DIVULGAÇÃO | MÁRCIA FOLETTO/AG. O GLOBO

PARALISAÇÃO: POLICIAIS CIVIS (À ESQ.) PROTESTAM NO SAGUÃO DO AEROPORTO INTERNACIONAL TOM JOBIM. O ATRASO NO REAJUSTE SALARIAL E NOS PAGAMENTOS FEZ COM QUE ELES AMEAÇASSEM CRUZAR OS BRAÇOS NO CARNAVAL. ABAIXO, SERVIDORES PÚBLICOS RECLAMAM CONTRA AS PROPOSTAS QUE SERÃO VOTADAS NA ALERJ

COLAPSO SOCIAL: PARA CONTER A ONDA DE MANIFESTAÇÕES E GARANTIR A SEGURANÇA PÚBLICA, AS FORÇAS ARMADAS ESTÃO EM FRENTE AOS PRINCIPAIS PONTOS TURÍSTICOS DO RIO DE JANEIRO, COMO O POSTO 9, EM IPANEMA, ZONA SUL

Neri, ex-ministro de assuntos estratégicos e diretor da FGV Social. "A crise é uma situação crônica. Terá que cortar muita despesa, já que politicamente será muito complicado."

Na semana passada, a secretaria estadual da Fazenda publicou no Diário Oficial o excedente nos gastos com pessoal dos poderes Executivo, Legislativo e Judiciário. A Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) permite que o governo dedique até 60% do orçamento para esse fim. Mas o Rio ultrapassou esse teto em 12,3 pontos percentuais. Essa situação levou ao abandono de serviços essenciais, como a saúde, e fez os policiais militares ameaçarem parar. O exército, por exemplo, será responsável pela segurança pública até, pelo menos, o carnaval. "Acompanhamos a situação do Rio de Janeiro de perto e não avaliamos melhoras dentro de um horizonte de um ano e meio, caso medidas estruturais não forem tomadas", diz Paulo Pugulin, analista-sênior da agência americana de classificação de risco Fitch. "Uma resolução definitiva virá apenas com a reforma da previdência."

Os resultados apresentados ao longo do último ano fizeram com que agências de rating rebaixassem a nota do Rio, que carrega o título de mau pagador. Na Fitch, é o pior Estado brasileiro, com a nota C. **O déficit primário de R$ 6,3 bilhões das contas públicas fluminenses foi quase duas vezes superior ao [illegible] Minas Gerais, com R$ 3,2 bilhões.** Para se ter uma ideia do buraco, a Previdência do Rio apresentará um déficit de R$ 13 bilhões neste ano, o equivalente a 65% do saldo negativo total de R$ 20 bilhões no Orçamento estadual. Isso explica a razão do ajuste previdenciário ser um dos pontos centrais do acordo de socorro negociado com a União.

A Alerj, no entanto, parece viver em outra dimensão e se mostra despreocupada com o caos do Estado. Em janeiro, o governo federal, por meio do ministro da Fazenda Henrique Meirelles, e o estadual costuraram um acordo que representaria um alívio de R$ 62 bilhões no caixa do estado nos próximos três anos. Mas, para que o plano tenha validade, é preciso que a Alerj aprove projetos como contrapartida a esse socorro. A oposição ao governo estadual vem atuando para atrasar o avanço de propostas. Enquanto o Estado liberou quase R$ 1 bilhão para quitar e reajustar pelo menos o salário de servidores ativos e inativos da Segurança Pública, os deputados adiaram a votação do projeto que autoriza o uso das ações da companhia de saneamento, a Cedae, para viabilizar um empréstimo imediato de R$ 3,5 bilhões da União. Em nota, a Alerj afirmou que a votação prosseguirá nas sessões ordinárias entre os dias 21 a 23 de fevereiro. "Para que o Rio de Janeiro saia do buraco, é preciso que todas essas medidas sejam aprovadas na Alerj", diz o economista Raul Velloso, especialista em contas públicas. "A demora para aprovar as medidas causará um colapso social." Uma lentidão que vai dando contornos de uma tragédia grega sem fim.

SOS RIO

R$ 106,15 BILHÕES
é a dívida pública consolidada do RJ

R$ 33,6 BILHÕES
é déficit primário estimado nos próximos três anos

R$ 17,5 BILHÕES
foi o empréstimo que o Estado recebeu entre 2012 e 2015 para custear as despesas dos Jogos Olímpicos e Paralímpicos

Com quase sete anos de socorro, **Grécia volta aos holofotes na Europa em negociações por mais recursos.** Eleições no bloco e racha com FMI dificultam aprovação de novo aporte

Ivan RYNGELBLUM

RIO DE LÁGRIMAS

A Grécia fará, em maio, um aniversário nada lisonjeiro: completará sete anos apoiada em socorros externos para não quebrar. Enquanto Portugal e Irlanda reequilibraram suas finanças e recolocaram suas economias nos eixos, desde que passaram por situações de aperto na esteira da crise de 2008, os gregos ainda penam com os intermináveis ajustes e a estagnação. O impasse sobre uma nova rodada de empréstimos coloca o país novamente na condição de risco da Europa e suscita uma dúvida inevitável: até quando a relação com o bloco ficará em xeque diante de batalhas por mais recursos de um lado e cobrança por medidas impopulares do outro?

Os gregos negociam com a Comissão Europeia a liberação de recursos do pacote de ajuda de € 86 bilhões, acertado em 2015, para conseguir honrar uma parcela de € 7 bilhões de sua dívida que vence em julho. Como contrapartida, os credores, encabeçados pela chanceler alemã Angela Merkel, exigem uma garantia de que mais medidas duras, com cortes de gastos equivalentes a 2% do PIB, serão colocadas em prática caso as metas fiscais não sejam cumpridas. A proposta inclui desde redução de isenções de impostos até mudanças nas aposentadorias. O primeiro-ministro grego, Alexis Tsipras, do partido de esquerda Syriza, afirmou que esta é uma "demanda irracional" e que não fará nada além do concordado em 2015.

Os credores estão divididos. Os europeus exigem que o Fundo Monetário Internacional (FMI) participe da nova rodada, mas a entidade reluta, pois considera irreal a meta imposta à Grécia, de alcançar 3,5% de superávit primário em 2018, quando em 2016 ele chegou a 0,07%. Estatutariamente, o FMI é proibido de emprestar dinheiro a países que não possuem perspectiva de pagá-lo de volta. Assim, o Fundo exige que a meta fiscal seja reduzida a 1,5% do PIB e que a dívida passe por uma reestruturação, com alongamento nos prazos. Pelas previsões da Comissão Europeia, no entanto, a Grécia terá um superávit primário de 3,7% no ano que vem. Se o objetivo for alcançado, o país poderia parti-

cipar do programa de compras de ativos do Banco Central Europeu (BCE) em 2018, aliviando os juros que paga para emitir dívida no mercado. **Na quinta-feira 9, a situação de risco se expressou no mercado financeiro. O rendimento dos títulos de dez anos atingiu o maior nível em cinco meses, passando de 7% para 10%.**

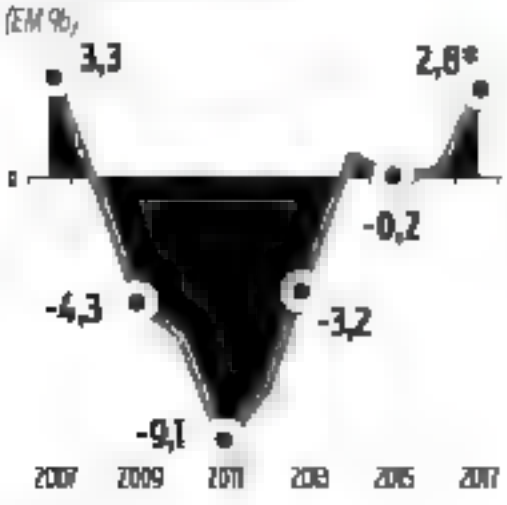
Tecnicamente, um acordo pode ser fechado até o final de junho, mas os lados trabalham para acertar a liberação dos recursos já na segunda-feira 20, quando os ministros das finanças da zona do euro se reúnem em Bruxelas. Após a data, inaugura-se um período de campanhas eleitorais pelo continente. Os pleitos são vistos como um perigoso teste para o projeto de integração europeu, diante da ascensão de partidos populistas nacionalistas que estão se aproveitando da insatisfação popular com o atual momento para ganhar espaço. A falta de um acordo joga o bloco novamente em crise financeira, coloca o projeto de euro em dúvida e piora ainda mais a situação da Grécia. "Isso pode resultar em um calote e na saída do país da união monetária", diz Stephen Brown, economista da consultoria britânica Capital Economics. Nesse cenário, os gregos teriam que ressuscitar o dracma, sua antiga moeda, que teria um valor muito baixo para pagar as dívidas, todas cotadas em euro. Entre os analistas há quem acredite num novo pacto, mesmo que o FMI seja excluído. "A ajuda do FMI é paralela", afirma Zsolt Darvas, pesquisador da organização belga Bruegel. "Se eles não quiserem se juntar, os europeus socorrerão de qualquer jeito."

Desde maio de 2010, o governo grego recebeu € 260 bilhões em assistência. Todas estavam atreladas a duras exigências de ajustes, como cortes de gastos públicos, aumento de impostos e privatizações. Houve certa melhora na competitividade da economia e das contas públicas – o déficit fiscal de 11% do PIB visto no começo da crise foi zerado em 2015. A dívida, porém, permanece próxima a 180% do PIB e não há perspectiva de melhora. Quem paga a conta é a sociedade. De 2008 a 2015, o PIB acumulou uma queda de aproximadamente 30% e o desemprego subiu para 23%, maior nível da UE (*leia quadro*). Cerca de 3 milhões de pessoas vivem em situação de pobreza e a quantidade de suicídios aumentou em 35%, transformando o país em um rio de lágrimas. Mesmo que o impasse seja resolvido, o risco do colapso grego continuará a rondar. "Penso que será necessário um quarto programa de ajuda no ano que vem", diz Darvas. "Os juros ainda estão muito altos, e como não acontecerá um corte da dívida, os países vão ter de continuar ajudando." Difícil saber quais líderes estarão dispostos a estender a mão depois das eleições que podem remodelar a Europa. De concreto, há a constatação de que as relações entre a Grécia e seus vizinhos estão se esgarçando.

AJUDA CARA: *ENQUANTO MERKEL E TSIPRAS (ESQ.) DISCUTEM MAIS AJUSTES, POPULAÇÃO PROTESTAVA NA TERÇA-FEIRA 14, EM ATENAS*

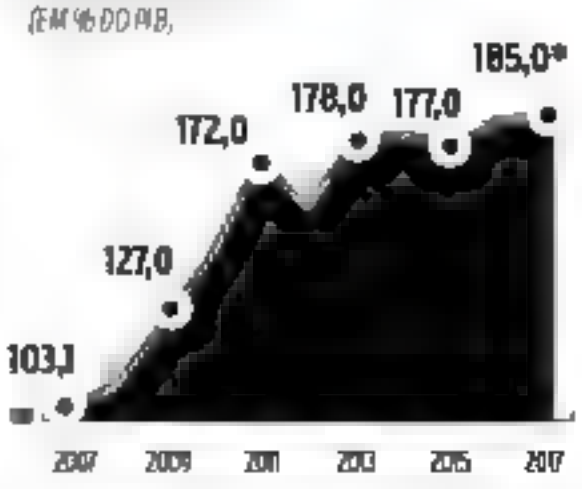
MESMO APÓS LONGO AJUSTE, SITUAÇÃO PERMANECE DIFÍCIL

O PIB DURANTE A CRISE
(EM %)



O DESEMPREGO
(EM % DA POPULAÇÃO ATIVA)

A DÍVIDA SOBERANA
(EM % DO PIB)



Fontes: FMI

*PROJEÇÕES

FOTOS: GETTY IMAGES/AFP | DIVULGAÇÃO

O NOVO

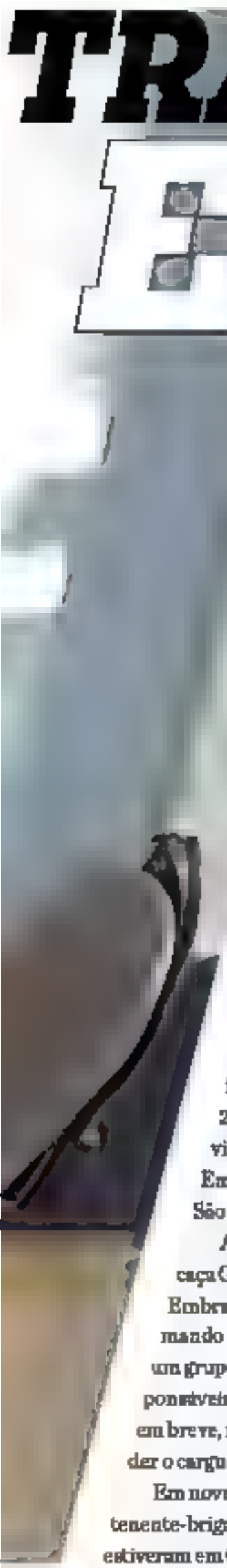
“Nosso negócio é avião. Mas precisamos entender que avião será esse, no futuro”

PAULO CESAR DE SOUZA E SILVA,

TRAJETO DA EMBRAER

A FABRICANTE BRASILEIRA DE JATOS QUER LIDERAR A CORRIDA TECNOLÓGICA DA AVIAÇÃO MUNDIAL. PARA ISSO, ARRUMA A CASA, ALINHA PARCERIAS INTERNACIONAIS E SE LANÇA EM MAIS UMA BRIGA COMERCIAL COM A ARQUIRRIVAL BOMBARDIER

Rodrigo CAETANO



Faz um calor quase insuportável na pequena cidade de Gavião Peixoto, no interior de São Paulo. A região é conhecida por suas temperaturas elevadas, acima de 35°C, boa qualidade de vida e extensos canaviais, cultivo que domina todo o Oeste paulista. A paisagem rural e o clima simples, quase singelo, contrastam com os galpões que se erguem em meio às plantações, organizados junto a uma pista de pouso com mais de quatro quilômetros de extensão e 45 metros de largura – equivalente às medidas do Aeroporto de Cumbica, em Guarulhos, o maior do País. O complexo industrial, onde está instalado um centro de tecnologia militar, nem parece incomodar os cerca de cinco mil habitantes do município. A maioria dos engenheiros que chegam e se vão diariamente, em dezenas de ônibus, prefere morar em cidades maiores no entorno, como São Carlos e Araraquara. Mas todo gavionense sabe que ali está instalada a Embraer, a líder global no segmento de jatos regionais e a terceira maior fabricante de aviões do mundo (atrás da americana Boeing e da europeia Airbus), com US$ 6,2 bilhões de receita, em 2016, e mais de oito mil aviões entregues. O que, talvez, poucos tenham noção é a dimensão do que está sendo desenvolvido no local. "Estamos muito bem posicionados no mercado", afirma Paulo Cesar de Souza e Silva, presidente da Embraer, que recebeu a DINHEIRO na sede administrativa da companhia, localizada na região da avenida Faria Lima, em São Paulo, para sua primeira entrevista exclusiva desde que assumiu o cargo, em julho passado.

A cidade abriga os centros de desenvolvimentos e as linhas de montagem de dois aviões militares de última geração: o caça Gripen e o cargueiro KC-390. As aeronaves são o expoente de uma nova fase da fabricante nacional. O plano de voo da Embraer é ser, cada vez mais, uma empresa de tecnologia, não apenas uma fabricante de aviões. Para isso, ela está se aproximando de gigantes do setor, como a sueca Saab e a Boeing, fornecendo e recebendo inovações tecnológicas. Prova disso é que um grupo de 200 engenheiros brasileiros está se mudando com a família para a Suécia nos próximos dois anos. Eles serão responsáveis por trazer ao Brasil a mais alta tecnologia de sistemas de navegação e combate da aviação militar. Esse esforço deve, em breve, render dividendos de conhecimento para as outras áreas da indústria aérea. Já a Boeing irá ajudar a Embraer a vender o cargueiro no mercado internacional, em um arranjo de forças que seria impensável há poucos anos.

Em novembro passado, uma delegação que incluía o ministro da Defesa, Raul Jungmann, o comandante da Aeronáutica, tenente-brigadeiro Nivaldo Luiz Rossato, e os presidentes da Embraer, Paulo Cesar de Souza e Silva, e da Saab, Håkan Buskhe, estiveram em Gavião Peixoto para inaugurar o Centro de Projetos e Desenvolvimento do Gripen. Trata-se de um esforço conjun-

ATAQUE: *graças ao Gripen, novo caça brasileiro, a Embraer terá acesso a tecnologias de ponta no universo militar*

to entre a empresa brasileira e a sueca que vai resultar na criação da versão nacional do caça Gripen, o novo avião de ataque da Força Aérea. É um empreendimento de alta tecnologia. O Gripen traz embarcado o que há de mais avançado no mundo em sistemas de voo e combate. O prédio que abriga o centro também conta com o estado da arte em simuladores e equipamentos de testes. Do lado de fora, uma réplica do avião repousa, imponente, sob o sol forte. Apenas alguns militares, no entanto, com seus impecáveis uniformes, se arriscam fora do ar-condicionado para tirar uma foto com a estrela do lugar, tendo o céu azul e a cana-de-açúcar como pano de fundo.

Esse contraste entre o moderno e o agrário, a natureza e a tecnologia, é o epítome do que se transformou a Embraer. A empresa, fundada em 1969, nos Anos de Chumbo da ditadura militar, é hoje uma potência do mercado de aviação, um setor dominado pelas maiores economias do mundo. Ela teve, inclusive, a ousadia de vender equipamentos militares nos Estados Unidos, nas barbas de gigantes do setor de defesa, como a Lockheed Martin. "É um desafio grande para uma empresa de um país emergente", afirma o presidente. "Na aviação, os países desenvolvidos dominam." Pode ser. Mas a Embraer é a exceção que confirma a regra.

A posição confortável no mercado é fruto de uma guinada que começou há quase duas décadas. Nesse período, a fabricante conduziu um processo de diversificação da atuação, saindo do foco total na aviação comercial, para se tornar a única do mercado a operar em todas as divisões da aeronáutica: comercial, executiva e militar. A longa história de sucesso se repetiu, em especial com a linha Legacy, de jatos executivos, e o Super Tucano, caça turboélice que se tornou o xodó da Força Aérea Americana. Mas a grande virada da companhia se deu quando ela passou a se posicionar como uma empresa de tecnologia de aviação, e não apenas uma fabricante de aeronaves. O foco saiu do produto, para o cliente. "Desenvolvemos soluções", afirma o presidente. "Buscamos entender a necessidade do mercado, então trazemos isso para dentro da companhia e criamos a tecnologia." Pode parecer algo trivial, mas, em se tratando de aeronáutica, inovações tecnológicas significam, muitas vezes, rupturas de mercados.

Aquele contraste tão brasileiro, porém, sempre teima em aparecer. No ano passado, a Embraer admitiu ter pagado propina durante processos de venda em quatro países, entre 2007 e 2011. Para encerrar as acusações, a empresa fechou um acordo com as Justiças dos Estados Unidos e do Brasil, pelo qual se comprometeu a pagar US$ 206 milhões em multas. "Anos atrás, a Embraer não teve a governança necessária para atuar em certas operações", afirma Silva. "Foi lamentável, somos responsáveis, mas não vai mais acontecer."

Seus meses antes do anúncio do acordo, uma reportagem do jornal americano *Wall Street Journal* afirmou que **o alto comando da empresa sabia das propinas. Pouco depois, o então presidente da Embraer, Frederico Curado, deixou o posto**, sendo substituído por Silva, na época o comandante da divisão de jatos comerciais. A Embraer alegou que a mudança já era prevista. Silva afirma que as investigações estavam ocorrendo havia seis anos e que a empresa colaborou voluntariamente. O escândalo arranhou a imagem da companhia. É verdade que as propinas, totalizando pouco menos de US$ 6 milhões, envolveram a venda de 16 avi-

O CÉU É O LIMITE

UM RAIO-X DA EMBRAER E OS DETALHES DAS SUAS TRÊS ÁREAS DE NEGÓCIOS:

EMBRAER
Receita líquida
2016*
US$ 6,2 BILHÕES
2015
US$ 5,9 BILHÕES

INVESTIMENTOS
Total (2016)
US$ 650 MILHÕES
Pesquisa
US$ 50 MILHÕES
Desenvolvimento
US$ 325 MILHÕES
Bens de capital (capex)
US$ 275 MILHÕES

AVIAÇÃO COMERCIAL
Receita líquida total
2016*
US$ 3,6 BILHÕES
2015
US$ 3,3 BILHÕES

ENTREGAS
(número de jatos)
2016*
110
2015
101
total**:
1,26 MIL
Companhias aéreas operando com Embraer: 100

LIDERANÇA: a recém-lançada linha E2 de jatos comerciais deve manter a companhia à frente da concorrência no setor de voos regionais

XODÓ: o Super Tucano venceu uma licitação nos Estados Unidos e, desde então, está sendo comprado por forças aéreas do mundo todo

ões, de um universo de oito mil. Mas a mancha dos malfeitos acabou afetando toda a corporação. Silva admite, inclusive, que os escândalos recentes do País, como a operação Lava Jato, também não ajudam a polir a imagem da companhia no exterior.

O caso deixou uma lição e serviu para a Embraer arrumar a casa, segundo o presidente. "Mudamos todos os sistemas e a forma como gerenciamos os relacionamentos", diz. "Agora, queremos conhecer nossos parceiros e clientes e quem está por trás deles." Pelo acordo, a empresa precisou contratar um auditor independente, aprovado pela Justiça Americana, que terá acesso total às operações da fabricante. Foi um passo necessário para não jogar por água abaixo um esforço de cinco anos, que consumiu investimentos de US$ 5 bilhões. Esse é o tempo que levou o último ciclo de desenvolvimento da fabricante, que se encerra neste ano com os lançamentos recentes do Legacy 450, jato executivo de médio alcance, da família E2, de jatos comerciais e, principalmente, do gigante KC-390, um avião militar de carga, com capacidade de transportar 23 toneladas e custo estimado de US$ 80 milhões, que será o substituto do ultrapassado Hercules, usado pela FAB. "Agora é o momento de monetizar esses investimentos entregando os aviões", diz Silva. Isso vai acontecer, no caso do Legacy e do E2, ao longo deste ano. A FAB começa a receber o KC-390 a partir de 2018.

Esse último ciclo de desenvolvimento é muito importante na história da empresa. Para dar essa virada, a Embraer teve de se colocar em pé de igualdade com as maiores forças do mercado aeronáutico. Nesse sentido, a área militar e as parcerias se mostraram extremamente importantes. O caso do Gripen é emblemático. "A Embraer terá acesso a todo o material confidencial do avião", afirma Bengt Janér, diretor do projeto Gripen Brasil na Saab. "São tecnologias de ponta, que, provavelmente, poderão ser utilizadas em outras áreas." Essa transferência de inovações da área militar para a civil é chamada de "transbordamento", no jargão do setor. O Brasil terá uma versão exclusiva do Gripen, de dois lugares. "A ideia é que o copiloto comande um sistema independente, como um drone que possa neutralizar os radares inimigos", afirma Janér. "É uma grande inovação"

O KC-390 também conta com uma parceira, a Boeing. A empresa americana irá ajudar a Embraer a vender o cargueiro pelo mundo, ficando, também, responsável pela manutenção. O interesse da companhia pela aeronave se justifica. Seu potencial de mercado é imenso. Hoje, o grande concorrente do KC-390 é o C-130 Hercules, da Lockheed

AVIAÇÃO COMERCIAL, MILITAR E EXECUTIVA

AVIAÇÃO EXECUTIVA
Receita líquida

2016*
US$ 1,75 BILHÃO

2015
US$ 1,70 BILHÃO

AVIÕES

Phenon 100
Preço: US$ 4,5 MILHÕES

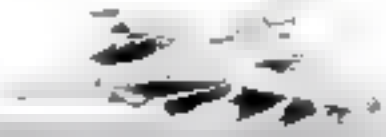
Phenon 300
Preço: US$ 9,0 MILHÕES

Legacy 450
Preço: US$ 16,6 MILHÕES

Legacy 500
Preço: US$ 20,0 MILHÕES

Legacy 650E
Preço: US$ 23,9 MILHÕES

Jatos em operação: 1.050



DEFESA E SEGURANÇA
Receita líquida

2016*
US$ 750 MILHÕES

2015
US$ 800 MILHÕES

DIVISÃO DA RECEITA

Brasil: 60 %

Exterior: 40 %

*Estimativa
**Desde 2002

Martin, um antigo projeto turboélice que remete à Segunda Guerra Mundial. A frota atual de aviões desse porte é de 2,7 mil unidades, sendo que a média de idade ultrapassa 30 anos. "O KC tem o que há de mais moderno e, além disso, é um jato", afirma Silva. Isso faz com que ele possa cumprir as mesmas missões do Hercules, só que 30% mais rápido. A FAB encomendou 28 aeronaves, ao custo de R$ 7,2 bilhões. Mas a Embraer já recebeu cartas de intenção de Portugal, República Tcheca, Argentina, Colômbia e Chile. A expectativa é vender 700 unidades nos próximos 20 anos.

BRIGA ANTIGA Apesar da diversificação da última década, a aviação comercial ainda representa a maior parte da receita da companhia e respondeu por US$ 3,65 bilhões, no ano passado. Nesse setor, encontra-se a maior rival da Embraer: a canadense Bombardier. As duas companhias protagonizaram uma disputa ferrenha na Organização Mundial Comércio (OMC), no início dos anos 2000, por divergências na forma de financiamento de aeronaves. No início deste mês, o **Brasil iniciou um questionamento na OMC contra subsídios de US$ 4 bilhões dados pelo governo do Canadá à fabricante. "São subsídios ilegais por estarem condicionados à exportação", afirma o embaixador Carlos Márcio Cozendey**, subsecretário-geral para Assuntos Econômicos e Financeiros do Ministério das Relações Exteriores. A decisão de entrar na OMC se deu a pedido da Embraer, depois que a empresa perdeu uma venda na companhia aérea americana Delta para a Bombardier.

O presidente da Embraer eleva o tom da disputa. "A Bombardier só está operando por causa da ajuda do governo canadense", diz o executivo. Mas a rival está confiante. "A simples verdade é que temos o melhor produto", afirmou a Bombardier, em nota enviada à DINHEIRO. Já o governo do Canadá se mostra pronto para brigar por sua indústria. "O setor aeroespacial canadense, incluindo a Bombardier, é de importância estratégica para o Canadá e o país está disposto a defender suas medidas de apoio", disse, por e-mail, a Embaixada do Canadá no Brasil. "As medidas de apoio à Bombardier foram desenvolvidas com pleno conhecimento dos regulamentos da OMC e são consistentes com estas obrigações." Por trás dessa disputa, há um mercado com previsão de entrega de 6,4 mil aeronaves até 2035. A Embraer lidera o segmento de jatos até 130 assentos, com 61% do mercado.

Se, na área comercial, a disputa é com uma grande rival, na executiva a situação é mais diversa. E a vida tem sido difícil para a Embraer. Nesse segmento, ela concorre em várias categorias, dependendo do alcance do jato. Suas rivais diretas, no entanto, estão se dando melhor. Segundo dados da consultoria Gama General Aviation, a brasileira entregou 74 aeronaves, até setembro do ano passado. A americana Gulfstream, que tem um portfólio muito menor, por exemplo, entregou 88 aviões. Já a também americana Textron, dona da Cessna, entre jatos e turboélices, ultrapassou 300 aeronaves entregues. "É natural que a Embraer passe a dar menos ênfase à executiva por ter margens menores", afirma um executivo do setor, que não quis se identificar. "Afinal, fabricar um jato comercial e um privado custa quase a mesma coisa." Na quinta-feira 16, a empresa brasileira promoveu uma mudança de comando nesse setor. O executivo Michael Almafitano assumiu a presidência da unidade de jatos executivos, no lugar de Marco Tulio Pellegrini.

"Fechamos um ciclo de desenvolvimento"

PAULO CESAR DE SOUZA E SILVA, *PRESIDENTE DA EMBRAER*

Como é para uma empresa brasileira competir em um mercado de alta tecnologia?
É um desafio grande para uma empresa de um mercado emergente. Na aviação via de regra, os países desenvolvidos dominam. Mas temos uma trajetória de 47 anos. Se olharmos para trás, veremos que várias companhias sucumbiram. Nossa engenharia tem uma competência muito grande. Investimos US$ 5 bilhões, nos últimos cinco anos. Fechamos um ciclo de desenvolvimento. Hoje estamos no estado da arte em termos de avião.

GIGANTE: o cargueiro KC-390 irá concorrer com o antigo Hercules, cuja média de idade ultrapassa 30 anos

E qual é o próximo ciclo?
Essa é uma boa pergunta. No momento, precisamos monetizar esses investimentos entregando os aviões. Tem muita coisa acontecendo no mundo hoje. Novas tecnologias e modelos de negócios, a era digital etc. Ninguém sabe hoje como a transformação vai acontecer. Eu vou dar um exemplo: como o carro autônomo vai impactar a aviação? Dependendo da região e do segmento, pode ser uma transformação profunda. Voos de até uma hora e meia com o carro autônomo, que, na minha visão, se torna realidade em três ou cinco anos, se tornarão obsoletos. Nosso negócio é avião. Mas precisamos entender que avião será esse, no futuro.

Consegue dar alguma ideia do futuro?
Em termos de produto, acho que um avião híbrido, elétrico e combustível, é uma tendência. O avião elétrico, com energia solar, está cada vez mais no radar. Para deixar claro, a Embraer não está desenvolvendo um avião híbrido, mas temos equipes que analisam isso. Existem desafios enormes como a armazenagem da energia.

Como a eleição de Donald Trump, nos EUA, afeta a Embraer?
É cedo para dizer. Mas, mudanças no mundo são coisas normais. A gente já passou por várias situações. Tivemos o 11 de Setembro, por exemplo. Ninguém sabia o que ia acontecer. Mas o mundo sobreviveu, voltou a crescer e a Embraer se desenvolveu muito depois disso. Naquele momento 90% dos nossos jatos eram entregues nos EUA. Foi um desafio. O mercado colapsou. Essa nova administração não nos assusta. Pode até ser bom. Precisamos esperar.

A Embraer venceu a Lockheed Martin em uma licitação nos EUA, em 2015, e entrou em uma disputa legal com a empresa. Em seguida, foi alvo de investigações de corrupção no país. Esses fatos tiveram alguma relação?
Eu acho que não têm ligação. Ganhamos a licitação da Força Aérea Americana com o Super Tucano porque tínhamos o melhor avião. Ponto. E eles estão muito satisfeitos. O caso de corrupção foi uma coisa à parte. Anos atrás, a Embraer não teve a governança necessária para atuar em certas operações. Houve uma investigação de seis anos. Colaboramos voluntariamente. Em três operações, foram encontrados problemas que envolvem 16 aviões, em um universo de oito mil. Foi lamentável, somos responsáveis, mas não vai mais acontecer.

O que mudou na empresa, na prática?
Todos os sistemas, a forma como gerenciamos relacionamentos. Queremos conhecer nossos parceiros e clientes, quem está por trás deles. Ética é um ponto fundamental. Se tivermos de perder vendas, vamos perder.

DIVERSIFICADA: a fábrica da empresa em São José dos Campos é onde ela iniciou a fabricação de jatos executivos

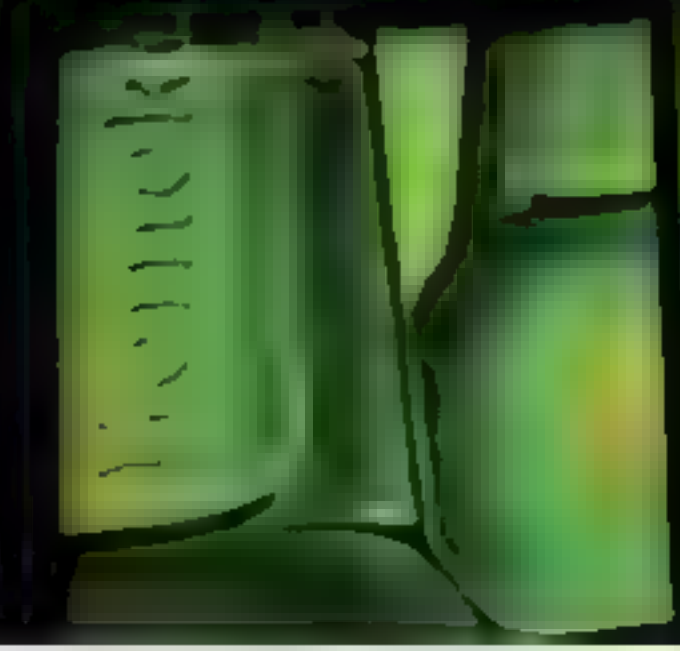
LANÇAMENTO: o primeiro Legacy 450 é finalizado nas instalações da companhia em Melbourne, na Flórida

As estimativas da Embraer mostram que o segmento ainda é lucrativo. Até 2026, devem ser entregues 8,4 mil jatos executivos no mundo, que movimentarão US$ 244 bilhões. A questão é que, segundo o presidente da fabricante, ainda não se sabe que avião será esse – e isso vale para todos os segmentos. "O mundo está passando por transformações muito rápidas", diz Silva. "Há novas tecnologias, novos modelos de negócios, a era digital. Ninguém sabe como a transformação vai acontecer." Ele cita, como exemplo, o carro autônomo, que deve se tornar realidade em cinco anos, pelos seus cálculos. Para não ficar preso ao passado, a Embraer mantém um grupo de engenheiros pensando no futuro. "Estão olhando para novos materiais, modelos de negócios, tecnologias", afirma.

Quem perguntar ao presidente se a Embraer está desenvolvendo um avião elétrico, ouvirá um não. "Mas, uma aeronave movida a energia solar está cada vez mais no radar", diz Silva. Nesse sentido, existem desafios enormes, como a armazenagem de energia. É apenas um norte, que pode definir uma rota. Porém, como ele mesmo afirma, "ninguém sabe hoje o que ainda não se sabe". Caberá à Embraer liderar a transição para um modelo renovável de propulsão elétrica no mercado aeronáutico? Só o futuro irá dizer. Mas o provável é que, dificilmente, a companhia ficará perdida no passado. E

Por que a Heineken precisava da Schin

Holandeses pagam R$ 2,2 bilhões pela cervejaria nipobrasileira e mostram que **entraram firme na disputa com a Ambev pela liderança do mercado brasileiro**, o terceiro maior do mundo



Márcio KROEHN

A Heineken esteve muito próxima de comprar a cervejaria Schincariol em 2011, com uma oferta de R$ 2,8 bilhões. Mas os japoneses da Kirin atropelaram a negociação, que estava sendo disputada apenas pelos holandeses, a SAB Miller e a Diageo, com a avassaladora proposta de R$ 6,3 bilhões pelo controle total da companhia criada na década de 1930 em Itu, no interior de São Paulo. Nos últimos meses, a Heineken ficou próxima de experimentar, novamente, a água entrar no seu chope. O empresário Gilberto Schincariol Jr., sobrinho do fundador, fez todos os esforços possíveis para recomprar a cervejaria.

Desta vez, porém, os holandeses mostraram apetite pelo negócio e desembolsaram R$ 2,2 bilhões por todos os ativos, valor que sobe para R$ 3,3 bilhões caso as dívidas Brasil Kirin sejam incluídas no preço. Em pouco mais de cinco anos, os japoneses aceitaram receber metade do valor que pagaram para a família Schincariol.

A Heineken tomou todos os cuidados para não se frustrar com essa negociação, como aconteceu em 2011. Desde novembro do ano passado, livre do acordo de não-competição, Gilberto Schincariol foi ao mercado tentar levantar os bilhões necessários para recuperar a marca da família. Ele não conseguiu o dinheiro, mas fez uma última tentativa: ofereceu cerca de R$ 200 milhões pela área de refrigerantes e sucos, parte do negócio que não interessava aos holandeses. Num primeiro momento, a Heineken parecia disposta a aceitar, afinal, a Femsa, maior engarrafadora de Coca-Cola do mundo, tem uma participação acionária de aproximadamente 15% na holding holandesa. Não faria sentido para ela ter marcas de refrigerantes concorrentes, como Itubaína e Viva Schin, dentro do seu portfólio. Passá-las a um terceiro antes de assumir a Brasil Kirin parecia a melhor saída. Mas pessoas próximas à negociação contaram à DINHEIRO que a oferta só não vingou porque Gilberto queria ficar com a fábrica de Itu e, como especialista em processos industriais, teria condições de lançar uma nova cerveja. A Heineken enxergou desvantagens e desistiu de um possível acordo. "A Kirin deu um tiro no escuro no Brasil ao pagar 18 vezes a geração de caixa da empresa, quando a negociação com as concorrentes girava em torno de oito vezes", diz um executivo que acompanhou aquela transação. "Eles não tinham nenhuma estratégia e, hoje, entregam a cervejaria muito menor do que quando receberam, em termos de participação de mercado."

Mais importante do que dobrar de tamu-

nho no Brasil, o terceiro maior mercado consumidor do mundo *(leia quadro ao lado)*, a compra da Brasil Kirin é uma resposta da Heineken à aquisição da SAB Miller pela AB InBev, a controladora da Ambev, um negócio de US$ 103 bilhões concretizado no final do ano passado. Mas, **ao contrário da concorrente que privilegia o portfólio de produtos, a companhia holandesa quer fazer da Heineken a primeira marca global de cerveja – como a Coca-Cola. E o Brasil é parte importante dessa estratégia.** A Ambev, dirigida no Brasil por Bernardo Paiva, terá de reforçar ainda mais suas marcas Stella Artois, Original e Serra Malte frente ao avanço da garrafa verde. "A Heineken ganhou força, distribuição e capilaridade para seu produto. A briga vai ser mais ferrenha na categoria premium", diz o especialista Alexandre Bratt, sócio-fundador do ClubBeer. "Agora, a Ambev encontrou uma concorrente que pode incomodar. É a segunda maior cervejaria do mundo que adquiriu fôlego para brigar com mais intensidade no Brasil."

O processo de *due diligence* teve início no segundo semestre do ano passado, como antecipou a coluna *Mundo Forte*, na edição 990 da DINHEIRO, de outubro de 2016. Os [redacted] vistorias para analisar as instalações das 12 fábricas em operação da Brasil Kirin. Com apenas cinco unidades no País, os holandeses estavam limitados a produzir sua cerveja *premium* na unidade paulista de Jacareí. Há sete anos, quando assumiu a operação brasileira da Femsa e as marcas Kaiser, Sol e Bavaria, os holandeses perceberam que estavam diante de uma indústria sucateada, que exigiria muitos investimentos em inovação. Para se ter uma ideia, a empresa comandada por Didier Debrosse desembolsou, no ano passado, R$ 400 milhões na

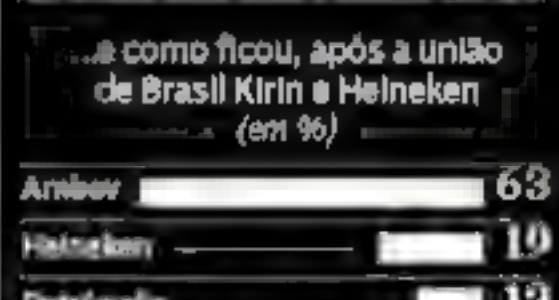
COPO CHEIO

O mercado brasileiro de cerveja é um dos maiores do mundo
(em bilhões de litros)

MUITO A GANHAR
A projeção de expansão do volume de cerveja é de pouco mais de 2% no Brasil...
(em bilhões de litros)

CONCENTRAÇÃO
Como era o mercado de cerveja...
(em %)

...e como ficou, após a união de Brasil Kirin e Heineken
(em %)



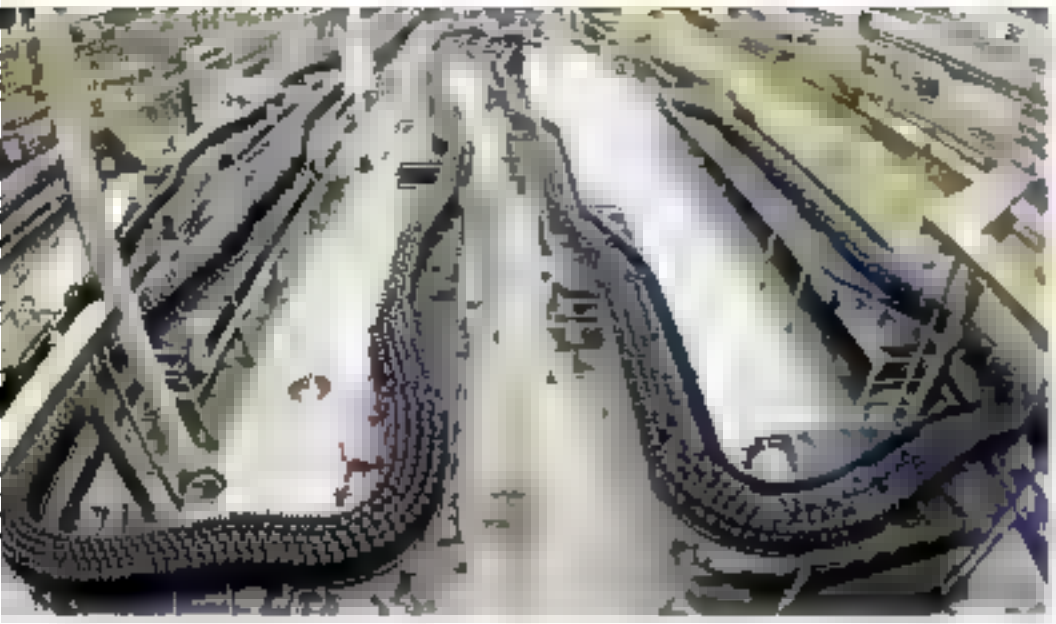
A NOVA HEINEKEN

Marcas: Heineken, Amstel, Kaiser, Bavaria, Schin, Devassa, Baden Baden e Eisenbahn

Fábricas: 17

Centros de distribuição: 21

Faturamento global: € 20,8 bilhões



ALVO NO PRODUÇÃO: AS FÁBRICAS DA BRASIL KIRIN, QUE EM COMANDA DA POR ANDRÉ SALLES, ERAM OS ATIVOS MAIS DESEJADOS PELOS HOLANDESES

ampliação e modernização da fábrica paranaense de Ponta Grossa para aumentar em 7% a capacidade produtiva. O mesmo está sendo feito nas demais unidades, além da construção de uma nova cervejaria em Goiás, ao custo de R$ 650 milhões. Mesmo assim, os executivos da companhia tinham um dilema: como multiplicar de tamanho no Brasil sem ter de perder muito tempo? O interesse dos japoneses da Kirin em se desfazer dos ativos brasileiros resolveu o problema. As 12 fábricas possuem estrutura e equipamentos modernos. Em Itu, por exemplo, encontra-se uma das mais avançadas tecnologias de produção, com velocidade para encher 120 mil latas por hora. "A Heineken ganha uma capacidade produtiva importante no mercado cervejeiro e passa a ficar mais perto do mercado consumidor", diz Adalberto Viviani, presidente da Concept, consultoria especializada em bebidas e alimentos. "Mas terá o desafio de administrar uma estrutura maior, agora com distribuidores terceirizados e um novo portfólio de marcas e preços."

Tão importante quanto a produção, a distribuição foi outro atrativo para a Heineken, que poderá montar seu sistema próprio. Hoje, ela está atrelada a um contrato, válido até 2020, que coloca a cerveja no mesmo caminhão da Coca-Cola. Esses distribuidores não são obrigados a dividir o espaço com outras bebidas e podem aceitar ou rejeitar um novo produto. DINHEIRO apurou que o barril de cinco litros de cerveja da Heineken não é vendido no Nordeste por falta de interesse dos atuais distribuidores. Agora, os holandeses ganham acesso a cerca de 200 terceirizados exclusivos, que vão permitir montar uma força própria de vendas para atacar, principalmente, o Centro-Oeste, o Norte e o Nordeste. Nessas regiões, os holandeses poderão explorar a Amstel, sua marca número 2, que foi trazida para o Brasil em 2015 justamente para disputar o segmento de populares. "O negócio foi excelente para a Heineken, que melhora sua capacidade de distribuição, um ponto importante para o crescimento tanto do segmento premium como das marcas mais baratas do seu portfólio", diz Gerard Fijk, analista de ações da consultoria holandesa Profundo.

CONCORRENTE DE PESO: BERNARDO PAIVA, PRESIDENTE DA AMBEV, TERÁ DE REFORÇAR SUA ESTRATÉGIA NO SEGMENTO PREMIUM PARA CONTER O AVANÇO DA HEINEKEN

O principal quebra-cabeça dessa aquisição não as marcas que a Heineken acrescenta ao seu portfólio. **Das 14 adquiridas, Schin, Devassa, Glacial, [redacted] com Amstel, Kaiser, Baviária e Sol, que já estão na carteira dos holandeses. Muitas não vão sobreviver por muito tempo, até para evitar a canibalização.** Mesmo porque a Heineken não é conhecida pela guerra de preços. O mercado questiona até o futuro de Eisenbahn e Baden Baden, as marcas especiais que ainda não agregam volume e rentabilidade a uma operação. E os refrigerantes podem ser vendidos a um terceiro ou mesmo morrer lentamente. "A Heineken ganha uma penetração maior e uma diversidade na carteira, com produtos mais populares", diz Eduardo Coutinho, coordenador do curso de administração do Ibmec/MG. "É um player mais forte na disputa com a Ambev, mas, por outro lado, concentra o mercado de cerveja."

Os japoneses da Kirin deixam uma lição na fracassada aquisição da Schincariol. A empresa de Itu sempre foi conhecida por seu investimento em indústria, caminhão e distribuição. Mas competência industrial não melhora a venda de cerveja, que precisa de preço competitivo ou se tornar símbolo de status para o consumidor. O melhor momento da Schincariol aconteceu há 14 anos, com uma agressiva publicidade. A campanha "Experimenta" da Nova Schin conseguiu levar a empresa de pouco mais de 3% de participação de mercado para 15%. O investimento de R$ 120 milhões era o maior da história da companhia, o equivalente a 70% do custo de manutenção de uma fábrica em operação. Além da comunicação, o lançamento guardava um segredo a Nova Schin foi criada pelo laboratório de pesquisas com as mesmas características organolépticas, ou seja, de cor, brilho e sabor, da Skol, a cerveja líder de mercado e mais apreciada pelo consumidor. Mas, ao assumir o negócio, a Kirin mudou tudo. Reduziu a comunicação e alterou a fórmula da Nova Schin. O mercado do Nordeste, onde era líder, perdeu importância para a companhia, que queria melhorar sua participação no Sudeste, onde as margens são mais altas. O resultado foi uma série de prejuízos operacionais, que foram se acumulando ao longo do tempo. No ano passado, a perda no mercado brasileiro foi de R$ 261 milhões, resultado menos pior do que o prejuízo de R$ 322 milhões, em 2015. Para a matriz, fica o gosto amargo. Por causa da baixa contábil de quase R$ 4 bilhões da operação brasileira, realizada em 2015, a Kirin registrou seu primeiro prejuízo depois de mais de meio século no azul.

: EDSON DE GODOY BUENO :

UM HOMEM E SUA obra

Edson de Godoy Bueno, fundador da Amil, deixa um legado de conquistas e uma lição: para quem sonha, nada é impossível

Carlos Eduardo VALIM

Sua história poderia inspirar um livro de superação e conquistas. O empresário Edson de Godoy Bueno, sempre que podia, contava que, aos 14 anos idade, quando brincava num armazém de sua cidade, a pequena Guaratinguetá, no interior paulista, caiu de sacos de algodão e desmaiou. Ao acordar, a primeira imagem que viu foi a do único médico da cidade, a do doutor Moacyr Carneiro, que fez os primeiros socorros. Edson pensou que fosse um anjo. Talvez até fosse. O episódio foi o ponto de partida para a sua motivação de se tornar médico. Um desejo que virou motivo de piada na cidade. Afinal, todos duvidavam que aquele engraxate pobre, órfão de pai desde os cinco anos de idade, criado com dificuldades pela mãe e que era um aluno problemático, a ponto de repetir de ano quatro vezes, conseguiria se formar em medicina. A força de vontade, sede de aprendizado e a imensa energia que marcaram toda a vida do empresário permitiram que Bueno conquistasse muito mais do que um simples diploma. Em 1971, assumiu a gestão da pequena e deficitária casa de saúde na qual trabalhava, em Duque de Caxias, na Baixada Fluminense. Para atrair clientes, contratou uma Kombi para transportar as mães e seus filhos recém-nascidos até suas residências, e distribuía refrigerante e sanduíche de mortadela para os pacientes. O hospital foi o embrião da operadora de planos de saúde Amil, que fundou em 1978 e que se transformou no maior grupo de saúde do País, com 6,2 milhões de beneficiários. Com o sucesso, ele entrou para a restrita lista de bilionários do planeta e tornou-se um dos 15 homens mais ricos do Brasil.

Na manhã da terça-feira 14, Bueno escreveu o último capítulo de sua história. Durante um jogo recreativo de tênis, em Búzios (RJ), sofreu um infarto fulminante. A repercussão foi imediata. "Edson foi um empresário visionário, que subverteu seu destino com a força do trabalho", definiu José Isaac Peres, fundador da empresa de shopping centers Multiplan. "Uma pessoa que demonstrou, ao longo da vida, como a perseverança do trabalho vence." Mais do que isso: tornou-se não só um dos mais bem-sucedidos empreendedores brasileiros de sua geração como também certamente um dos mais respeitados e queridos entre os seus pares. **"O Brasil perdeu um de seus grandes empresários, daquele tipo cada vez mais raro que consegue construir do nada"**, lamentou Luiz Carlos Trabuco, presidente do Bradesco. "Eu perdi uma referência de *self-made man*, além de exemplo de retidão. Era inspiradora a sua capacidade de

FOTO: JOÃO CASTELLANO/AG. ISTOÉ

FORÇA DA NATUREZA: *dono de uma energia exuberante, aos 73 anos Edson de Goday Bueno sucumbiu à tristeza ao ter de deixar a Amil, em dezembro passado. Vai fazer falta ao Brasil*

gestos solidários em qualquer situação." O prefeito de São Paulo, João Doria Júnior, também demonstrou tristeza. Bueno participava com intensidade e liderava atividades do grupo Lide, de Doria, quando o assunto era empreendedorismo. "Perdi um dos melhores amigos de toda minha vida", escreveu o prefeito no Twitter.

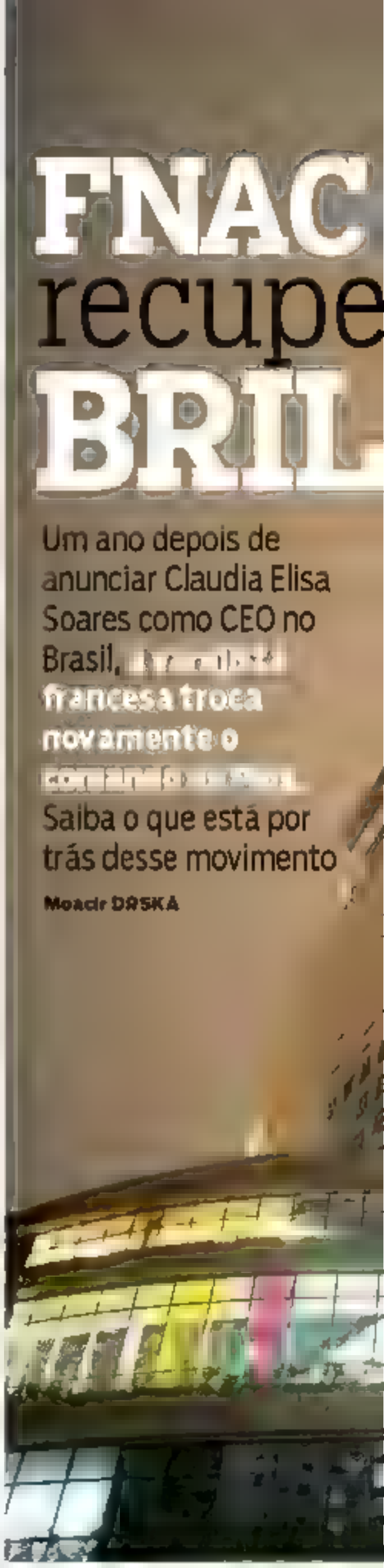
Nos negócios, Bueno era ousado e inquieto, bom negociador, mas sincero. A ponto de ser respeitado e fazer amigos entre os concorrentes, como Geraldo Rocha Mello, dono da Medial, empresa que acabou comprando

SEU GRANDE LEGADO: A MAIOR EMPRESA DE SAÚDE DO PAÍS, COM 6,2 MILHÕES DE BENEFICIÁRIOS

pouco depois de a Amil abrir o seu capital em 2007. Os mais próximos notavam que se portava da mesma forma no trabalho e na vida pessoal, adotava admirar empresas e lidar com pessoas, e que não mudou depois da expansão da Amil e do sucesso financeiro pessoal. "Na primeira vez que me convidou para um réveillon em sua casa em Búzios, me apresentou as pessoas que trabalhavam com ele, contando as suas trajetórias, como a do pegador de bolas de tênis que virou chef de cozinha", diz Luiz Fernando Furlan, conselheiro da BRF e ex-ministro do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O carisma e a facilidade de se comunicar com pessoas de todas as idades e esferas sociais se traduziam na vontade de ensinar e aprender com os jovens ou em arroubos de carinho que faziam o homem de 1,88 metro tascar beijos na testa de outros empresários em público.

Era uma força da natureza, que só se apagou na semana passada. Nos últimos dias, ele estava diferente. A exuberante energia, que parecia inesgotável mesmo aos 73 anos de idade, deu lugar a um irreconhecível desânimo. Na virada do ano, ele deixou o dia a dia da empresa que criou. Depois de vender a Amil por US$ 4,9 bilhões para a gigante americana UnitedHealth, em 2012, ficou decidido que permaneceria na presidência da operação do Brasil até 2016. Por ter se tornado o maior acionista individual da matriz americana, manteve uma posição no conselho de administração, função para a qual se preparou aprendendo a falar inglês. **Depois da venda da Amil, comprou o controle da rede de diagnósticos Dasa, cuja da** [redacted] confiou a seu filho, Pedro Bueno, de 25 anos, o comando executivo, por sugestão de um conselheiro da empresa. Longe da Amil nas últimas semanas, ficou deprimido. "Edson morreu de tristeza. Apesar de ter muito dinheiro e vários outros negócios, ele sentia que havia perdido sua grande obra", diz um amigo pessoal.

Em conversa com a DINHEIRO, em 2012, quando foi eleito o EMPREENDEDOR DO ANO EM SERVIÇOS, contou que evitou por três anos as abordagens da UnitedHealth. "No princípio, não queria nem conversar", disse. O aumento da proposta, que avaliou a Amil em mais de R$ 10 bilhões, fez pensar que a companhia evoluiria apenas se passasse às mãos de um grupo global. Quando se convenceu do negócio, deixou o trabalho chorando. Dinheiro nunca foi sua maior motivação. Numa palestra na consultoria de gestão Falconi, perguntado sobre que conselhos daria aos jovens da plateia, Bueno disse que trocaria a própria fortuna pela idade deles, e que se entristecia por não ser 10 anos mais novo para ter uma nova meta: assumir a presidência da UnitedHealth. Uma vida apenas não cabia nas ambições do pequeno Edson de Guaranhã. Vai fazer falta ao Brasil. $



A discrição é um traço marcante na trajetória recente da Fnac no Brasil. Um retrato desse distanciamento dos holofotes é a expansão local da varejista francesa. Dona de uma receita global de € 3,8 bilhões, a rede abriu apenas duas lojas desde 2012, totalizando doze unidades no País. Há uma semana, a companhia reforçou essa postura comedida. Um ano depois de ser contratada, a CEO Claudia Elisa Soares deixou o cargo. Em seu lugar, assumiu Arthur Negri, ex-presidente da Blockbuster

Em uma verdadeira "saída à francesa", não houve um anúncio oficial sobre a mudança. A comunicação ficou restrita a poucos fornecedores. Procurada, a empresa disse que não iria se manifestar. Segundo apurou a DINHEIRO, o descompasso entre a cultura conservadora do grupo e o perfil agressivo de gestão da executiva foi o principal fator por trás da decisão. "A Claudia, por essência, é acelerada. E a Fnac, como boa parte das empresas francesas, é exatamente o oposto", diz um executivo do setor. "Ela pediu para sair quando viu que não teria acesso à velocidade necessária para reestruturar a companhia", afirma outra fonte, que destaca o fato de Arthur Negri ter um perfil mais alinhado à varejista.

Não são poucos os desafios que Negri terá pela frente. **O faturamento local da Fnac caiu de € 241 milhões, em 2011, para € 137 milhões, em 2015.** À parte da queda nas vendas de livros e eletrônicos, alguns fatores contribuíram para esse desempenho. A aposta em lojas de grande porte, com uma média de 3 mil metros quadrados, é um deles. "Esse porte dificulta a expansão e a rentabilidade do ponto de venda", diz Alan Kuhar, especialista em varejo da ESPM. Com cem metros quadrados, a loja inaugurada em 2014 no Aeroporto Internacional de Guarulhos foi um passo inicial para mudar esse contexto. Durante sua gestão, Claudia começou a planejar a reformulação de algumas lojas, para torná-las mais enxutas.

A lentidão para acompanhar o comportamento dos consumidores é outro ponto destacado. "Rivais como a Livraria Cultura souberam diversificar suas lojas, com serviços e atrativos que vão além da oferta de produtos", diz Alberto Serrentino, fundador da consultoria Varese. "Já as lojas da Fnac pouco mudaram de dez anos para cá." Presidente da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC), Eduardo Terra enxerga avanços modestos na estratégia multicanal. "Não vejo a Fnac aproveitando a experimentação de produtos para capturar compras, seja na própria loja ou em seu e-commerce", afirma. "Ela corre o risco de se tornar apenas um grande show room."

Outros componentes explicam a aparente falta de atenção da Fnac à operação brasileira. Em 2009, a Pinault-Printemps-La Redoute (PPR), controladora da empresa, decidiu se concentrar em seus negócios de luxo, como a grife Gucci. E não mediu esforços para se desfazer de operações como a Fnac. "Nesse contexto, países como o Brasil foram relegados a um segundo plano", diz uma fonte do setor. Em 2013, a Fnac abriu capital. No processo, o País seguiu à margem.

Esse cenário foi reforçado em 2016, quando a Fnac concluiu sua fusão com a Darty, maior rede de eletrodomésticos da França. O acordo de US$ 934 milhões criou uma companhia com receita de € 7 bilhões e 600 lojas. Agora, a expectativa é que, após a integração, o Brasil volte a ganhar relevância no mapa. "A nova operação dá fôlego para a transformação da Fnac", diz Eduardo Terra. "E, nesse movimento, o País certamente deixará de ser um filho abandonado." $

CHAIM ZAHER, DONO DO SEB: *"Partir para o mercado internacional de educação era um antigo desejo"*

Um dos maiores investidores do setor da educação muda seu foco para o ensino infantil ao **comprar rede canadense e estrela no mercado externo**

André JANKAVSKI

A APOSTA INTERNACIONAL DE ZAHER

Nos últimos dois meses, o empresário de origem libanesa Chaim Zaher, conhecido como um homem de poucos gastos, decidiu sair às compras. Focado na expansão no segmento de educação básica do Grupo SEB, com faturamento de R$ 780 milhões, ele orquestrou quatro aquisições no período. Primeiro, comprou os sistemas de ensino Pueri Domus e Multiplo/Oxford. Depois, foi a vez da tradicional escola paulistana Sacré Coeur, que dará espaço para a sua bandeira Concept. O último negócio, anunciado na semana passada, foi o da rede canadense de escolas bilíngues Maple Bear, por estimados US$ 50 milhões. Com o negócio, Zaher vai ser o responsável por toda a operação da rede na América Latina. Somente no Brasil são 85 colégios franqueados e 15 mil alunos, que pagam mais de R$ 3,5 mil todos os meses. "Anteriormente, tínhamos negociado apenas a América do Sul, mas aumentei um pouco a proposta e também vou cuidar do México", disse Zaher à DINHEIRO. "Partir para o mercado internacional de educação era um antigo desejo nosso."

O investimento reflete as novas prioridades do empresário: a educação básica e os clientes de maior poder aquisitivo. Ele controla 40 escolas próprias do Grupo SEB, os dois sistemas de ensino e agora a Maple Bear. A grande aposta de Zaher é a escola Concept, voltada para alunos mais ricos, com mensalidades de até R$ 6 mil. Além das três que terão aulas iniciadas este ano, outras unidades da Concept já estão programadas para 2018: uma no Rio de Janeiro, outra na capital paulista e a última

LIÇÃO DE CASA

Faturamento:
R$ 780 MILHÕES

Escolas próprias: 40

Alunos: 60 MIL*

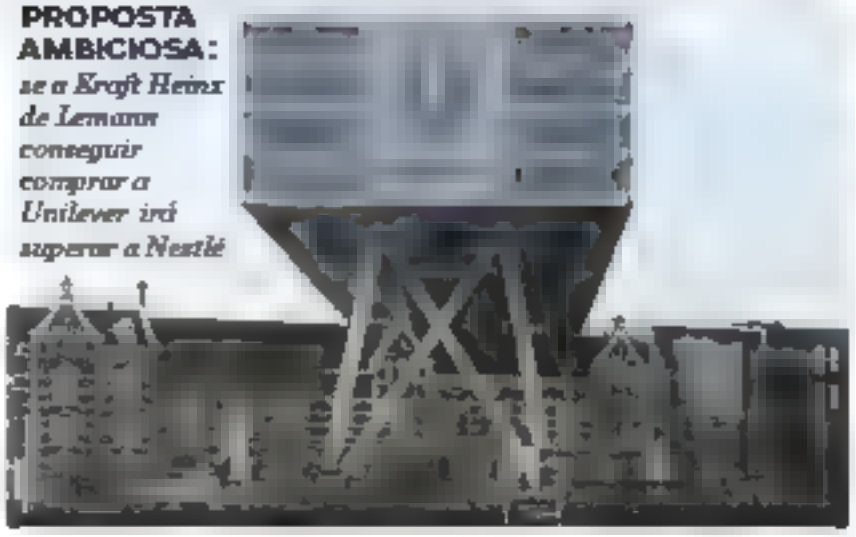
Principais marcas:
Maple Bear, COC, Pueri Domus, Concept e Múltiplo/Oxford

*contando com alunos da Maple Bear

no Vale do Silício, nos Estados Unidos. O investimento médio em cada uma delas será de R$ 20 milhões. "Queremos criar oportunidades aos estudantes, como poder oferecer opções de intercâmbios", afirma Zaher. Ele tem orgulho de frequentar, diariamente, os colégios que comanda, diz.

O movimento de consolidações na educação básica deve se tornar uma rotina no mercado brasileiro. Zaher não esconde o interesse em ampliar a aquisição de ativos em outras regiões do País, como no Nordeste e no Rio de Janeiro. Além dele, que separou R$ 400 milhões de capital próprio para investir entre 2016 e 2018, outros grupos estão de olho no mercado, como a Kroton, maior instituição de educação privada do mundo em valor de mercado. "Será similar ao movimento visto nas compras de instituições de ensino superior", diz Paulo Freire, analista da consultoria Hoper, especializada em educação. Para não ficar atrás de concorrentes mais capitalizados, Zaher não descarta apelar para o mercado de ações, caso surjam oportunidades de aquisições maiores do que sua atual capacidade de compra. O Grupo SEB fez IPO em 2007 e saiu da BM&FBovespa três anos depois, quando vendeu seus sistemas de ensino à inglesa Pearson, por R$ 600 milhões. "Se precisar de mais dinheiro, voltarei à bolsa", afirma o empresário, que diz não temer a concorrência de grupos maiores. "Quem quiser investir na educação pensando apenas em rentabilidade vai se dar mal." S

VERSÃO BRASILEIRA: *o Grupo SEB pagou US$ 50 milhões para operar a marca canadense Maple Bear na América Latina*



PROPOSTA AMBICIOSA: *se a Kraft Heinz de Lemann conseguir comprar a Unilever irá superar a Nestlé*

Unilever na mira de Lemann

Controlada pelo 3G Capital, do bilionário brasileiro, a Kraft Heinz faz oferta de US$ 143 bilhões pela gigante anglo-holandesa

Moacir DRSKA

Há dois anos, o fundo 3G Capital, do bilionário brasileiro Jorge Paulo Lemann, concretizou uma das tacadas mais agressivas de seu longo histórico de aquisições ao orquestrar a fusão de US$ 40 bilhões entre os grupos Kraft Food e Heinz. Na sexta-feira 17, a Kraft Heinz, gigante de bens de consumo resultante da operação, anunciou um passo ainda mais ousado. O grupo fez uma oferta de US$ 143 bilhões pela Unilever, dona de marcas como Hellmann's, Dove e Omo, e de uma receita € 52,7 bilhões.

O acordo, a princípio, não seduziu a Unilever. Em comunicado, o grupo afirmou que a oferta de US$ 50 por ação representa um prêmio de 18% sobre o valor de fechamento dos seus papéis na quinta 16, na Bolsa de Londres, o que "subvaloriza" a companhia. E acrescentou que rejeitou a proposta porque não enxerga "qualquer mérito, financeiro ou estratégico", para os seus acionistas. "A Unilever não vê qualquer base para discussões futuras", escreveu a empresa. A Kraft Heinz, por sua vez, disse em nota que a proposta ainda não representa uma intenção firme de compra e que "continua a trabalhar para chegar a um acordo sobre os termos de uma transação". Pela legislação britânica, o grupo tem até 17 de março para formalizar a oferta. Às 13h da sexta-feira (horário de Brasília), as ações da Unilever registravam alta de 6,72% na Nasdaq. Na mesma toada, os papéis da Kraft Heinz subiam 12,11%.

A recusa da Unilever, no entanto, faz parte de um movimento natural no mundo das megafusões e aquisições. As primeiras propostas, quase sempre, não são aceitas, com o objetivo de subir o preço e aumentar o retorno para seus acionistas. Lemann e seus sócios da 3G ouviram não, inicialmente, quando tentaram comprar a Kraft Foods ou a cervejaria Budweiser. Ambas acabaram adquiridas.

Segundo dados da consultoria Euromonitor International, se concretizado, o acordo desbancaria a Nestlé e criaria uma nova líder global em alimentos, com uma participação de cerca de 3%. Atualmente, Unilever e Kraft Heinz ocupam a quarta e quinta posição no ranking, respectivamente. Na América Latina, a nova operação superaria a Danone e a Arcor, com uma fatia de 2,38%. "É pouco provável que a Unilever aceite essa oferta inicial", afirmou, em relatório, Raphael Moreau, analista de alimentos da Euromonitor. Ele destacou, no entanto, que o apetite da Kraft Heinz e do 3G Capital pode levar a companhia a vender algumas marcas, em busca de reduções de custo. S

FOTOS: JOHN THYS | FELIPE WU

ESPECIAL DINHEIRO TOP EMPLOYERS 2017

AS EMPRESAS CERTIFICADAS PELO TOP EMPLOYERS INSTITUTE [illegible]. É ESSA CAPACIDADE QUE AS [illegible] QUANDO A ECONOMIA VAI MAL

Rodrigo CAETANO

LÍDERES NA CRISE

NO COMANDO: [illegible], PRESIDENTE (À ESQ.), E FRANCISCO FARIAS, DIRETOR DE RH DA AKZONOBEL: COM UMA BOA LIDERANÇA, FICA MAIS FÁCIL ENFRENTAR TURBULÊNCIAS

Motivar os funcionários em momentos de bonança econômica é fácil. A simples perspectiva de crescimento, tanto em termos de promoções quanto de aumentos de salário, levam os profissionais a trabalharem mais e relevarem pequenos problemas. É na hora da crise que as boas práticas de gestão de pessoas aparecem com mais ênfase. Não por acaso, os melhores empregadores do Brasil confiam na formação de lideranças para passarem com mais facilidade por momentos de turbulência, como o atual.

Pelo terceiro ano, a DINHEIRO e o Top Employers Institute, entidade holandesa, fundada em 1991 e presente em 102 países, oferecem em primeira mão a lista das empresas certificadas pelo instituto no Brasil. Trata-se do resultado de uma análise detalhada, que engloba 585 práticas de gestão de pessoas, divididas em nove tópicos. Em 2016, o Top Employers certificou 29 companhias, três a mais do que no ano anterior *(veja a lista completa na pág. 40)*. "Verificamos uma série de avanços", afirma Gustavo Tavares, diretor do instituto no Brasil. "Mas, em relação à média global, ainda há o que avançar."

É difícil traçar um perfil único das empresas certificadas pelo Top Employers. Todas, sem exceção, apresentam as melhores práticas de RH do mercado, cada uma à sua maneira. Isso se deve à diversidade de setores analisados pelo instituto. Em 2016, se inscreveram empresas de 16 mercados. As áreas de Tecnologia da Informação e Farmacêutica, com 17% de participação cada, foram as que mais tiveram participantes. Também se destacam os segmentos químico (14%), financeiro (7%) e indústria (7%). Mas, apesar das diferenças, há duas questões em comum que se aplicam a todas as certificadas: os efeitos negativos da crise econômica do último ano e a confiança na capacidade motivacional de seus líderes para manter os funcionários engajados. "Quando se tem uma boa liderança, em todas as esferas da empresa, passar pela crise se torna uma tarefa muito mais suave", afirma Heder Frigo, presidente da farmacêutica AkzoNobel no Brasil.

ESPECIAL DINHEIRO TOP EMPLOYERS 2017

Para criar lideranças capazes de suavizar esse processo, a empresa mantém um programa de formação de gestores, abrangendo toda a corporação, baseado no conceito de tutoria. Ele começa com a capacitação dos executivos seniores, que participam de um programa de *coaching* externo. Devidamente treinados, eles são convidados a escolher um jovem profissional que, em sua visão, tenha capacidade de liderança. Esse aprendiz irá receber do executivo um coaching semanal. O ideal é que os diretores aconselhem funcionários de áreas diferentes, para manter a mobilidade dentro da organização e evitar conflitos de hierarquia. O programa é dividido em módulos. Um deles trata, justamente, de como liderar em tempos de turbulência. "Nós, executivos, temos a missão de ensinar, mas acabamos aprendendo mais ainda", afirma Francisco Farias, diretor de RH da AkzoNobel.

Essa preocupação com o desenvolvimento dos funcionários é uma constante. Entre as empresas certificadas, 88% colocam a formação de sucessores como uma das responsabilidades dos gestores. Em 86%, o corpo executivo realiza reuniões periódicas para o planejamento da sucessão na organização. Além disso, 97% das companhias possuem plano de desenvolvimento pessoal e modelos de competência. Para facilitar a vida dos funcionários, 76% mantêm um portal interativo desenhado especificamente para o desenvolvimento dos profissionais.

Apesar do foco estar, geralmente, no desenvolvimento das habilidades, o resultado também é importante. Mas não a qualquer custo. A farmacêutica Boehringer Ingelheim, por exemplo, se apoia na formação de líderes para manter o crescimento em tempos de crise. Mas sem perder de vista a sustentabilidade do resultado. Essa é a linha adotada por sua academia de lide-

EVOLUÇÃO: SEGUNDO GUSTAVO TAVARES, DIRETOR DO TOP EMPLOYERS, AS EMPRESAS BRASILEIRAS EVOLUÍRAM, MAS ESTÃO ABAIXO DA MÉDIA MUNDIAL EM ALGUNS PONTOS

Os melhores empregadores

ALGUMAS EMPRESAS CERTIFICADAS PELO TOP EMPLOYERS INSTITUTE NO **BRASIL** TAMBÉM TÊM SELO **GLOBAL** E NA **AMÉRICA LATINA**

- AKZO NOBEL
- ATENTO BRASIL
- AVANADE
- BANCO DO BRASIL
- BOEHRINGER INGELHEIM
- CCR BRASIL
- CETIP
- CHESF
- CORBION
- DELOITTE
- DHL EXPRESS (AL) (GL)
- DHL SUPPLY CHAIN (AL) (GL)
- DIMENSION DATA (GL)
- EVERIS
- GOODYEAR
- KLABIN
- MERCK BRASIL (AL)
- ORANGE BUSINESS SERVICES (GL)
- CRITERIO BRASIL
- PHILIP MORRIS
- SAINT GOBAIN (GL)
- SAMSUNG ELECTRONICS (AL)
- SANOFI AVENTIS
- SAS INSTITUTE
- SOUZA CRUZ
- TAKEDA PHARMACEUTICAL (AL)
- TATA CONSULTANCY SERVICES (AL) (GL)
- TECHNIP
- VALEO SISTEMAS AUTOMOTIVOS (GL)

(AL) AMÉRICA LATINA (GL) GLOBAL

empresa criou para capacitar seus executivos na arte de comandar. "É preciso ir além do resultado", afirma Tatiana Vallati, gerente de desenvolvimento organizacional da companhia. As ações de formação de líderes estão apoiadas em três pilares: responsabilidade, agilidade e empreendedorismo. A ideia é que os executivos entendam seu papel em construir o futuro da Boehringer, disseminando a cultura empreendedora pela organização e sendo ágeis para se adaptar às transformações do negócio. "Agilidade, no entanto, não é velocidade", ressalta Vallati. "Não adianta a resposta vir rápida, se o produto dela não for sustentável."

É nesse sentido que 69% das empresas certificadas monitora a qualidade do *feedback* dado pela liderança aos seus subordinados. Na também farmacêutica Takeda essa questão ganhou um programa próprio, chamado de *Quality Conversation*. "O principal intuito da iniciativa é sensibilizar a liderança sobre a melhor maneira de se comunicar com a equipe, destacando o poder da conversa transparente, cordial, respeitosa e, acima de tudo, propositiva", afirma Veronika Falconer, diretora executiva de recursos humanos da empresa. "É fundamental manter uma comunicação clara em todos os níveis da hierarquia." No entanto, essa é uma questão que as empresas brasileiras certificadas, no geral, precisam melhorar. Segundo a avaliação do Top Employers, apenas 31% delas são transparentes em relação aos objetivos de desempenho dos gestores. Globalmente, esse percentual é de 57%. De fato, se todos souberem de forma clara e objetiva o seu papel na organização, o trabalho tende a ser mais fácil e o resultado, melhor

A DIFERENÇA FAZ A FORÇA

EMPRESAS COM MAIOR DIVERSIDADE SÃO MAIS EFICIENTES. PARA OS MELHORES EMPREGADORES, A DIFERENÇA É UMA VANTAGEM

■ Rodrigo CAETANO

O indiano Parameswaran Ramani, diretor de recursos humanos da Tata Consultancy Services (TCS), empresa de tecnologia que pertence ao maior grupo empresarial da Índia, o Tata, está há cinco anos no Brasil. "Eu vejo que os brasileiros tendem a ter uma maior conexão emocional com o trabalho", diz o executivo. Por esse motivo, a empresa costuma fazer eventos que envolvam as famílias dos funcionários e incentivar o trabalho voluntário. A multinacional opera em 42 países e tem mais de 200 mil funcionários. Lidar com especificidades culturais de cada nacionalidade presente na organização é um desafio. Mas está longe de ser um problema. "A diversidade é um dos focos do nosso trabalho", diz Ramani, que, para facilitar, é chamado carinhosamente de "Param" pelos colegas.

A diversidade é um tema que também permeia a atuação das empresas certificadas pelo Top Employers. Na francesa Saint-Gobain, gigante industrial dos setores de construção e automotivo, essa é uma questão primordial há sete anos. "Trabalhamos para aumentar a diversidade de gênero, geográfica, de gerações e para incluir pessoas com deficiências", afirma Adriana Rillo, diretora de recursos humanos da companhia. Hoje, cerca de um quarto das posições de liderança, por exemplo, está nas mãos de mulheres. "Mas queremos aumentar ainda mais esse número." Uma dificuldade está na forma como aumentar essa diversidade. "Nada vai acontecer por decreto", diz Rillo. A questão é cultural e, para mudar o jogo, é preciso fazer um trabalho de conscientização.

No geral, o Brasil precisa melhorar nesse quesito. Em comparação à média global, as empresas brasileiras estão na frente no que diz respeito à contratação de pessoas em situação socioeconômica desfavorecida: 72% adotam a prática no País, ante 64% no mundo. Mas, em relação às mulheres, apenas 66% incentivam a promoção de executivas para cargos de liderança, contra 82% no mundo. E, no momento em que se discute a reforma da previdência, somente 21% promovem a contratação de pessoas idosas. A média global é de 44%. Em relação às cotas, a maioria das empresas consultadas dizem que respeitam aquilo que é estabelecido em lei. Porém, preferem aumentar a diversidade por meio da conscientização dos funcionários. S

FORÇA GLOBAL: PARAMESWARAN RAMANI, DIRETOR DE RH DA TCS, DIZ QUE OS BRASILEIROS TENDEM A TER UMA MAIOR CONEXÃO EMOCIONAL COM O TRABALHO

Cultura diversa

AS INICIATIVAS ADOTADAS PARA MELHORAR A DIVERSIDADE
(PORCENTUAL SOBRE AS EMPRESAS CERTIFICADAS)

Fonte: Top Employers Institute

COM A ECONOMIA EM RECESSÃO, AS EMPRESAS TÊM DIFICULDADES PARA PROMOVER E AUMENTAR O SALÁRIO DOS FUNCIONÁRIOS. PARA OS MELHORES EMPREGADORES, NO ENTANTO, O DINHEIRO NÃO É TUDO

■ Rodrigo CAETANO

CRACHÁ VALORIZADO

TRADIÇÃO: PARA KELEN REIS, DIRETORA DE RH DA GOODYEAR, O ORGULHO DE TRABALHAR NA EMPRESA MOTIVA MAIS DO QUE A EXPECTATIVA DE GANHOS FINANCEIROS

No ano passado, o salário médio do trabalhador no setor industrial caiu 1,2% no Brasil, segundo levantamento feito pela Confederação Nacional das Indústrias (CNI). Foi a primeira vez que o indicador ficou negativo. Em 2015, de acordo com dados do IBGE, o rendimento real do trabalhador brasileiro, já descontada a inflação, teve uma perda de 3,7%. Essa realidade joga pressão em cima dos departamentos de recursos humanos das empresas. A falta de perspectiva de ganhos maiores é um fator desmotivador, que pode prejudicar ainda mais o desempenho corporativo em tempos de crise. As empresas certificadas pelo Top Employers Institute, por outro lado, têm uma característica que as permite superar esse desafio com certa facilidade: o dinheiro não é o principal atrativo para os funcionários. "As pessoas têm orgulho de trabalhar aqui", afirma

Kelen Reis, diretora de RH da fabricante de pneus Goodyear na América Latina.

A Goodyear tem uma característica que ajuda nessa questão. "Somos uma empresa antiga e é comum termos várias gerações da mesma família fazendo carreira", diz Reis. Mas o orgulho não é fruto apenas do tempo de casa. O segredo está na transparência. Um traço em comum entre as empresas certificadas pelo instituto é a comunicação eficiente com os trabalhadores em relação às políticas de benefícios e salários. No Brasil, 83% das companhias possuem um sistema para educar os empregados sobre essas políticas, porcentual superior ao da média global, que é de 73%. "É um processo educativo. Se não é possível dar um aumento, explicamos detalhadamente os motivos", diz a executiva. Essa transparência é a tática adotada desde o primeiro contato do profissional com a empresa. A comunicação interna também busca ressaltar a história da companhia, fundada em 1898. "Procuramos despertar nas pessoas a paixão pelo pneu", diz Reis.

Na Klabin, fabricante de papel e celulose, uma vez por ano, os funcionários recebem um treinamento sobre como utilizar os benefícios oferecidos pela empresa, que incluem plano de saúde, seguro de vida, auxílio creche, entre outros. "Muitas vezes, o pessoal não sabe como usar o benefício", afirma Sergio Piza, diretor de gente e gestão da companhia. "Queremos ter certeza de que todos estão entendendo o valor de trabalhar na Klabin." Ao final dessa "feira de benefícios", os colaboradores recebem um extrato com tudo o que utilizaram. Dessa forma, ficam sabendo, detalhadamente, o custo desses benefícios e o quanto teriam de desembolsar caso não trabalhassem na empresa. Essa, no entanto, não é uma prática tão comum no Brasil. Apenas 7% das companhias certificadas a adotam, sendo que a média global é de 32%.

Por dentro dos benefícios

COMO AS EMPRESAS COMUNICAM SUAS POLÍTICAS DE REMUNERAÇÃO E BENEFÍCIOS

INFORMAM SOBRE AS POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS
- BRASIL 83%
- GLOBAL 73%

FAZEM TREINAMENTO COM GESTORES SOBRE AS POLÍTICAS DE BENEFÍCIOS
- BRASIL 62%
- GLOBAL 72%

APRESENTAM UM BALANÇO ANUAL DOS BENEFÍCIOS
- BRASIL 7%
- GLOBAL 39%

PERMITEM A CUSTOMIZAÇÃO DOS BENEFÍCIOS
- BRASIL 3%
- GLOBAL 32%

Para a Saint-Gobain, o mundo digital, em especial as redes sociais, se tornaram uma importante ferramenta para despertar o orgulho dos funcionários. A estratégia tem relação com mudanças de posicionamento da companhia no mercado. Fabricante de insumos para construção e para a indústria automotiva, a empresa era pouco conhecida pelos consumidores. Para mudar essa realidade, ela passou a apresentar de forma mais direta seus produtos, abordando, principalmente nas redes sociais, conceitos relacionados ao cliente final. "Quando entrei na empresa, há cinco anos, não falávamos com nosso público sobre conforto do lar, por exemplo", afirma Adriana Rillo, diretora de recursos humanos e comunicação corporativa da companhia. "Essa maior presença nas redes sociais nos conecta melhor com os públicos externo e interno e isso ajuda a despertar o sentimento de orgulho nos funcionários." Outro objetivo disso é incentivar jovens recém-formados a entrarem no programa de *trainee* da Saint-Gobain. A avaliação era de que poucos procuravam a companhia por não saberem exatamente seu ramo de atuação. No fundo, o que as pessoas querem é um emprego que as valorize. Dinheiro é importante, mas não é tudo.

FAMÍLIA: O PRESIDENTE DO SAS, CONRADO [illegible] UM PRÊMIO AOS FILHOS DOS FUNCIONÁRIOS QUE MANTIVERAM MÉDIA ACIMA DE OITO NA ESCOLA

DEIXAR OS [illegible] É UMA TENDÊNCIA [illegible]. MAS É PRECISO RESPEITAR A CULTURA DA EMPRESA E O PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS

TRABALHAR PODE SER DIVERTIDO

■ Rodrigo CAETANO

A tendência começou no Vale do Silício, o centro tecnológico dos Estados Unidos. Empresas como Google, Apple, Facebook, entre outras, passaram a incorporar em seus escritórios uma série de diversões. Em vez de elevadores entre os andares, há escorregadores. Para relaxar durante a jornada, em muitas dessas empresas os funcionários contam com jogos eletrônicos, salas de meditação e até um cantinho para tirar uma soneca. Mas é isso que os funcionários esperam encontrar no ambiente de trabalho? A resposta é: depende. As empresas certificadas pelo Top Employers

possuem políticas diversas em relação a isso. A maioria entende que é preciso humanizar o escritório, deixando o ambiente mais descontraído. Porem, é fundamental respeitar a cultura da companhia e o perfil dos funcionários. "Nada contra quem tem escritórios 'divertidos', mas, no nosso entendimento, isso é superficial", afirma Sergio Piza, diretor de gente e gestão da Klabin. "O importante é ter políticas que facilitem o convívio das pessoas dentro da empresa."

Nesse quesito, as empresas certificadas preferem adotar políticas que aumentem o envolvimento emocional dos empregados. O SAS, empresa que desenvolve sistemas de inteligência, encontrou um aliado de peso para melhorar o clima no escritório: os filhos dos funcionários. Anualmente, a companhia premia essas crianças e adolescentes, entre seis e 17 anos, com o pagamento de dois meses de mensalidade escolar, desde que elas mantenham a média oito em todas as disciplinas do ano letivo. O prêmio é entregue sempre pelo presidente do SAS na América Latina, cargo atualmente ocupado por Conrado Leister. Trata-se de uma maneira de motivar o profissional a manter um contato constante com a família. "Pela natureza do nosso serviço, que é oferecer inteligência aos nossos clientes, precisamos garantir que nossos colaboradores consigam equilibrar a vida pessoal e o trabalho", afirma Tato Athanase, gerente de RH da companhia. Em vez de fazer o pessoal se divertir no escritório, a empresa incentiva um enfoque maior na vida fora do expediente.

Melhorar o ambiente de trabalho, muitas vezes, é mais simples do que parece. "Essa questão se resume a duas palavras: respeito e empatia", afirma Tatiana Vailati, gerente de desenvolvimento organizacional da farmacêutica Boehringer Ingelheim. "Somos uma empresa focada em inovação. Não há como inovar quando você se sente mal tratado." A executiva ressalta que a Boehringer é uma empresa familiar, de capital fechado. Isso significa que a companhia possui valores enraizados, que são disseminados por toda a organização. "Dificilmente, alguém que não se enquadra em nosso modo de ser consegue ter longevidade", diz Vailati. Definir os valores da corporação é uma questão fundamental para manter o bom ambiente de trabalho. Nesse quesito, a média brasileira está abaixo da mundial. Segundo os dados do Top Employers, 62% das empresas certificadas no País definem formalmente uma proposição de valores aos funcionários e apenas 38% medem o impacto dessa proposta. Globalmente, esses porcentuais são de 81% e 59%, respectivamente.

TRABALHO FLEXÍVEL

AS ALTERNATIVAS QUE AS EMPRESAS OFERECEM AO TRABALHO NO ESCRITÓRIO

Fonte: Top Employers Institute

Recentemente, a farmacêutica AkzoNobel revisitou essa questão. O objetivo foi dar mais clareza ao propósito da companhia, que é criar produtos que tornem a vida das pessoas mais agradável. Ao reforçar esse posicionamento, a empresa facilita a criação de vínculos entre funcionários e a corporação. "Muito do que se criou em termos de escritórios divertidos não é o estilo de uma empresa química de quase 300 anos de idade", afirma Heder Frigo, presidente da AkzoNobel Brasil. "Aqui nós tornamos o ambiente leve com proximidade, abertura e transparência. Temos o nosso estilo e gostamos muito dele." Nesse sentido, em termos de organização dos espaços, a companhia adota um ambiente aberto, que favoreça a comunicação entre os colaboradores.

As empresas brasileiras também não são muito afeitas a eventos. Na média global, por exemplo, 89% das companhias certificadas costumam organizar eventos esportivos e 75% planejam eventos sociais para os funcionários. No Brasil, esses porcentuais são de 69% e 38%, respectivamente. Por outro lado, 100% das organizações certificadas no País oferecem sistemas corporativos de chat ou mensagem instantânea, o que é condizente com a predileção do brasileiro, um dos povos que mais utilizam as redes sociais, pelos meios eletrônicos de comunicação. Talvez por esse motivo, também, a conversa seja uma das ferramentas mais utilizadas pelos departamentos de RH para entender as demandas dos funcionários e tornar o ambiente mais acolhedor e humano. "As vezes é só uma questão de ouvir", afirma Francisco Farias, diretor de RH da AkzoNobel. "Coisas simples podem ter um impacto muito maior na vida das pessoas." S

O LEÃO ATACA A ECONOMIA DIGITAL

Empresas como **Netflix**, **Spotify**, **Deezer** *e* **Uber** *começam a se enquadrar na legislação tributária brasileira. Mas leis antigas abrem brechas para uma guerra judicial*

Roger MARZOCHI

Poucas coisas geram tantas reações como os serviços da economia digital. Eles são ao mesmo tempo amados e odiados. Mas uma crítica que sempre alveja empresas como Uber, Netflix, Spotify ou Deezer é a de que elas não pagam impostos. Ao menos, os mesmos que setores semelhantes da economia tradicional são obrigados a recolher. Com isso, teriam uma vantagem sobre os concorrentes. Pouco a pouco, no entanto, o Leão dos tributos começa a mostrar suas garras para esses aplicativos. No fim do ano passado, o presidente Michel Temer sancionou uma lei que obriga as empresas de streaming de música e de vídeo a pagar ISS de no mínimo 2% sobre o seu faturamento. No dia 8 de fevereiro, o Superior Tribunal de Justiça (STJ) entendeu que a transmissão de música pela web é uma execução pública, sobre a qual o Escritório Central de Arrecadação (Ecad) tem a prerrogativa de fazer a cobrança de direito autoral.

Não havia dúvida de que, em algum momento, essas empresas seriam enquadradas pela legislação brasileira. Por um lado, o objetivo é dar tratamento isonômico. Por outro, uma parte dessa conta pode ser paga pelos consumidores, por meio de aumento de preços. Os aplicativos de transporte de passageiros, como Uber e Cabify, foram os primeiros a serem enquadrados. Em várias cidades ao redor do Brasil, eles já pagam um outorga para que seus carros possam rodar. Em São Paulo, por exemplo, o custo é de R$ 0,10 por quilômetro rodado. "É um valor que dá para administrar, mas é alto", diz Daniel Velasco-Bedoya, CEO do Cabify.

O ataque do Leão sobre as companhias da economia digital pode dar início a uma guerra jurídica. A razão é simples: não existe no País a definição de atividade de empresas de streaming, seja de música, como Deezer, Spotify, Apple Music, ou de vídeo, como Netflix, Globo Play e Amazon Prime Video. Logo, há margem para contestar a cobrança do ISS. "Do ponto de vista jurídico, o streaming não é um serviço", afirma Valdirene Lopes Franhani, sócia do Braga & Moreno Consultores & Advogados.

O exemplo do serviço de streaming de música Deezer ilustra essa situação. A empresa é obrigada a pagar tributos federais sobre a renda, como IR e COFINS, como qualquer empresa instalada no País. Mas, sediada no município de São Paulo, a companhia não conseguiu se ajustar de imediato na tributação

ARRECADAR É PRECISO

Entenda as principais decisões que vão mexer as operações das empresas de streaming e transporte no Brasil:

ISS

Em 30 de dezembro, presidente Michel Temer sancionou a Lei Complementar 157 que incluiu a transmissão de música e vídeo por streaming no rol de serviços passíveis de cobrança de ISS pelos municípios. A alíquota, de no mínimo 2% sobre o faturamento, será cobrada pelo município em que estará a sede da companhia

ECAD

O STJ decidiu, no dia 8 de fevereiro, que o Ecad pode cobrar direitos autorais de empresas de streaming de música, assim como podcasts e webcasting de rádios que replicam sua programação na web

APLICATIVOS

Empresas de transporte por aplicativos já pagam uma outorga para rodar em cidades como São Paulo, que cobra das empresas R$ 0,10 por quilômetro rodado

Aplicativos de transporte, como o Uber, foram os primeiros a serem regulados. Bruno Vieira (à esq.), do Deezer, questiona a adaptação de leis antigas à nova realidade tecnológica

sobre atividade econômica para recolher ISS, que é um tributo municipal. "Ficamos um tempo sem saber em que categoria a empresa se encaixava, porque a legislação é antiga", afirma Bruno Vieira, CEO do Deezer. Para evitar problemas, a companhia decidiu se enquadrar como uma empresa de licenciamento de software, recolhendo 2% de ISS sobre o seu faturamento. "A insegurança jurídica é muito grande para essas operações", diz o advogado José do Patrocínio, professor de Gestão Tributária da Faculdade Fipecafi.

Enquanto não começa a guerra jurídica, os municípios estão se mobilizando. Porto Alegre começará a cobrar de empresas de streaming em março deste ano. São Paulo pretende iniciar a cobrança em janeiro de 2018. **De acordo a prefeitura, não se sabe qual será a alíquota, mas a expectativa é** [redacted] **com streaming de vídeo e R$ 300 mil, com áudio.** "Se a alíquota for de 2%, não haverá impacto para o cliente, porque já pagamos como licenciamento de software", afirma Vieira, da Deezer. O CEO da Netflix, Reed Hastings, reivindicou apenas que as regras sejam aplicadas a todos igualmente. "Em geral, pagamos todos os impostos referentes ao país quando é necessário", disse ele, que esteve no Brasil no início de fevereiro. Spotify, Apple Music, Globo Play preferiram não se [redacted]

O Ecad também deve partir para cima das empresas de streaming de música. É fato que boa parte delas já paga direito autoral. No ano passado, Spotify, Vevo e Apple Music desembolsaram R$ 2,4 milhões, apenas 1% da arrecadação total da entidade. Mas esses valores tendem a crescer. "Foi o primeiro caso julgado pelo STJ e isso tem uma importância maior", diz Clarisse Scorel, diretora jurídica do Ecad. Como dizia Benjamin Franklin, um dos escritores da Declaração de Independência e da Constituição dos Estados Unidos. "Nada mais certo nesse mundo do que a morte e os impostos." De fato: no analógico e no digital.

FOTOS: FELIPE GABRIEL | MONTAGEM SOBRE FOTO

POR ROGER MARZOCHI

Na contramão da crise

PESQUISA DO EBIT MOSTRA AVANÇO DO COMÉRCIO ELETRÔNICO BRASILEIRO EM 2016

R$ 44,4 BILHÕES foi o quanto faturou o comércio eletrônico brasileiro no ano passado

7,4% foi o crescimento nominal em relação a 2015

48 MILHÕES de consumidores compraram no comércio eletrônico pelo menos uma vez no ano

Isso representa uma alta de **22%** em relação ao ano anterior

21,2 MILHÕES de consumidores gastaram US$ 2,4 bilhões em sites internacionais

21,5% das transações online foram realizadas via dispositivos móveis, quase o dobro de 2015

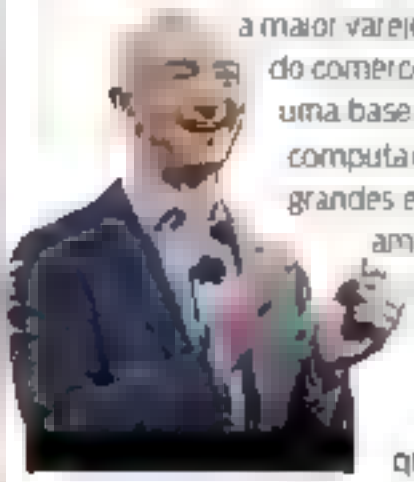
12% é a previsão de crescimento com e-commerce no País em 2017, movimentando cerca de **R$ 50 BILHÕES**

COMPRAR

Fonte: Webshoppers 35ª Edição, Ebit

Amazon lidera ranking das empresas mais inovadoras ...

A varejista online americana Amazon ficou em primeiro lugar no ranking das empresas mais inovadoras do mundo. No estudo, elaborado pela revista americana *Fast Company*, a empresa comandada por **Jeff Bezos** fica à frente de Google, Uber e Apple, respectivamente. Criada em 1994 para vender livros, a companhia é hoje a maior varejista virtual dos Estados Unidos. Além do comércio eletrônico, ela desenvolveu também uma base gigantesca de serviços baseados em computação em nuvem, tendo negócios com grandes empresas e universidades. A revista americana lembra que a Amazon ainda distribui conteúdo por streaming e que desenvolveu Alexa, sistema de inteligência artificial responsável pela "alma" do assistente residencial Echo que bateu recordes de vendas no Natal.



... e startups brasileiras se destacam

Três empresas brasileiras foram listadas no ranking das empresas mais inovadoras na América Latina da *Fast Company*: o site de videoaulas Descomplica (3º lugar), o de crédito Creditas (4º lugar) e o de contabilidade Contabilizei (9º lugar). A revista lembrou da importância do Descomplica em levar educação para "grandes massas". Com mensalidade de R$ 19,90, o internauta tem acesso a aulas que o ajudam a estudar para o Enem. No Creditas, ressaltou a busca da companhia em reduzir as taxas de juros brasileiras. Muitas vezes, isso é possível porque a empresa faz empréstimos com garantia. Já o Contabilizei é lembrado por decodificar leis tributárias a free-lancers. Com assinatura mensal de R$ 49, o internauta é auxiliado a administrar os impostos de sua empresa.

INFOGRÁFICO: EVANDRO RODRIGUES | FOTOS: TERS WAGNER | DIVULGAÇÃO

ATÉ ONDE PODEM CHEGAR AS AÇÕES DA APPLE?

As ações da Apple dispararam na segunda-feira 13 com a expectativa dos investidores sobre o novo iPhone, que completará dez anos de seu lançamento. Os papéis da companhia foram negociados a US$ 133,03, uma alta de 10%. Esse preço está acima do nível da negociação histórica que a empresa de Tim Cook havia obtido em fevereiro de 2015. As ações subiram 2% até quinta-feira, a US$ 135,30. Com essa valorização, o valor de mercado da companhia chegou a US$ 718 bilhões, muito acima do Google (US$ 574 bilhões) e da Microsoft (US$ 468 bilhões). Além da expectativa com o novo modelo de smartphone, a Apple recebeu um impulso da concorrência. Com o fiasco das explosões da bateria do Galaxy Note 7, a empresa da maçã ultrapassou a Samsung em número de celulares vendidos no quarto trimestre de 2016, assumindo a liderança do ranking.

O megadesconto para levar o Yahoo!

A empresa americana de telefonia Verizon colocou a CEO do Yahoo! Marissa Mayer em uma sinuca de bico. A companhia reduziu o seu lance pela empresa de internet de US$ 4,8 bilhões ofertados no ano passado para apenas US$ 250 milhões, informa a agência de notícias Bloomberg. A razão desse megadesconto foram os ataques de hackers ao Yahoo em 2013 e 2014, nos quais pelo menos 500 milhões de clientes tiveram suas senhas e datas de aniversário roubadas pelos ladrões digitais.

FORD INVESTE US$ 1 BILHÃO PARA TIRAR VOCÊ DO VOLANTE

A montadora americana Ford investiu US$ 1 bilhão na compra da startup americana de inteligência artificial Argo AI. Fundada no fim do ano passado por ex-funcionários do Uber e do Google. Com esse desembolso, que será feito nos próximos cinco anos, a Ford pretende acelerar o desenvolvimento de um veículo autônomo que deverá ser lançado em 2021. "A próxima década será definida pela automação do automóvel", diz Mark Fields, presidente da Ford em comunicado. "Os veículos autônomos terão um impacto tão significativo na sociedade como a linha de montagem da Ford teve há 100 anos."

safras mercado
EDUCACIONAL

CURSOS 2017

Invista no seu conhecimento!

Conheça o calendário de cursos de SAFRAS & Mercado e prepare-se para os grandes desafios do agronegócio em 2017

Trading School Milho e Soja

Análise Fundamentalista e Mercadológica de Trigo

Gestão Estratégica na Comercialização de Arroz

Gestão Estratégica na Comercialização de Algodão

Gestão Estratégica na Comercialização de Açúcar e Etanol

Fone: (11) 3053-2736
Whatsapp: (51) 99190-2756
educacional@safras.com.br

REQUINTE À PAULISTA

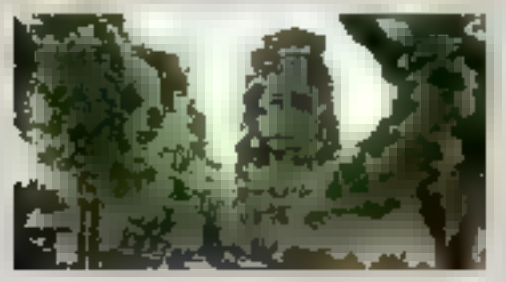
OÁSIS URBANO: *com uma proposta diferenciada, o Palácio Tangará prevê ser um refúgio dentro de São Paulo. Os preços chegam até R$ 38,6 mil*

TRÊS NOVAS BANDEIRAS DE LUXO AJUDAM A ACELERAR O **PROCESSO DE SOFISTICAÇÃO DA INDÚSTRIA HOTELEIRA** EM SÃO PAULO

André JANKAVSKI

Quem observa a fotografia acima pode até imaginar que se trata de algum luxuoso palacete em uma elegante cidade europeia. Errado. Trata-se do Palácio Tangará, o primeiro hotel seis estrelas do País. Vizinho ao Parque Burle Marx, às margens do Rio Pinheiros, em São Paulo, o empreendimento é o símbolo de uma nova era do setor hoteleiro da maior cidade da América do Sul. Além dele, que será gerido pelo grupo alemão Oetker Collection, estão sendo esperadas outras duas grandes inaugurações até 2018 na capital paulista: o canadense Four Seasons e o Cidade Matarazzo, do grupo francês Allard. Juntos, eles vão somar quase 600 quartos ao portfólio de 4,8 mil habitações de alto padrão, segundo a SPTuris, órgão de promoção ao turismo e eventos da cidade. Apesar de representar um aumento de 12,5%, em número, o maior ganho será na mudança de patamar de São Paulo no mercado de luxo. "Não tínhamos tantas marcas de renome internacional", diz Pedro Cypriano, sócio da Hotel Invest. "Até mesmo cidades menores do continente, como Bogotá, estavam na nossa frente."

Em 2016, apesar do atraso em relação aos nossos vizinhos, a taxa média de ocupação dos hotéis de alto padrão, de 61,33%, foi maior do que a apresentada pelos econômicos no País, de 59,75%,



HOSPITAL LUXUOSO: *o antigo Hospital Matarazzo dará lugar ao Hotel Matarazzo, que tem previsão de ser inaugurado no fim de 2018. Administrado pelo grupo francês Allard, o empreendimento terá 151 suítes e o projeto de revitalização do edifício foi assinado pelo renomado arquiteto Jean Nouvel*

SOFISTICAÇÃO CORPORATIVA: *uma das redes hoteleiras mais conceituadas, a Four Seasons focará nos executivos que estão acostumados a se hospedar em seus hotéis por todo o planeta. Por aqui, serão 254 quartos para o hotel e 84 apartamentos à venda, que também terão os serviços cinco estrelas da bandeira canadense*

pelos cálculos da SPTuris. Ao mesmo tempo, a diária é três vezes superior, trazendo uma alta rentabilidade. O grande responsável por esses números é o turismo de negócios, principal chamariz de executivos para a capital paulista. O Palácio Tangará, no entanto, pretende ultrapassar essa fronteira e mostrar aos seus hóspedes que São Paulo é muito mais do que trabalho. "Temos a convicção de que o entretenimento é mal explorado por aqui", diz Celso David do Valle, diretor-geral do hotel. "A ideia é apresentar São Paulo como um destino interessante aliado a um serviço de nível europeu do Tangará." O hotel possui 141 quartos, com diárias que vão de R$ 1,8 mil até R$ 38,5 mil, e aposta num conceito de oásis urbano para convencer a clientela executiva a estender a estadia. A decoração inspirada em edificações europeias também servirá para ajudar estrangeiros a se sentirem mais familiarizados com a cidade. Para completar, foi feita uma parceria com o chef francês Jean-Georges Vongerichten, três estrelas no renomado Guia Michelin, para a criação do cardápio. A abertura está prevista para o segundo semestre deste ano, mas problemas de licença ambiental podem atrasar a inauguração. Na quinta-feira 16, a Prefeitura de São Paulo rejeitou o pedido feito pelo hotel, pois o atestado de conclusão da obra não tinha sido anexado. Oficialmente, Valle mantém os planos de começar a operar em 2017. Inclusive, segundo ele, o Palácio já recebeu mais de 30 consultas para eventos, como casamentos, em seus salões de até 500 m². O preço para a locação dos espaços pode alcançar R$ 80 mil.

Outra rede que pretende disputar a preferência dos estrangeiros com o Tangará será o Four Seasons, renomada cadeia canadense de hotéis e resorts. Tocado pela Iron House, subsidiária do Grupo Cornélio Brennand, de Pernambuco, o prédio de 30 andares localizado na região do Brooklin, na Zona Sul de São Paulo, se encontra em construção e deve começar a receber os hóspedes no primeiro trimestre do ano que vem. Até lá, o CEO da Iron House, Ruy Rego, procura capitalizar o hotel, que terá 254 quartos e custo estimado de R$ 800 milhões. Além de procurar investidores, como o fundo árabe Abu Dhabi Investment Authority, que aportou R$ 400 milhões no projeto, também está comercializando apartamentos no edifício. Quem quiser morar em um dos 84 apartamentos do Four Seasons precisará desembolsar, no mínimo, R$ 2,5 milhões. "Os moradores terão exatamente o mesmo serviço visto no hotel", diz Rego. "Desde limpeza e geladeira reabastecida com produtos da sua preferência até um chef particular para um jantar especial." O executivo não revela quantos imóveis foram vendidos, mas afirma que está de acordo com o previsto no início do projeto.

12%
será o aumento do número de quartos de luxo em São Paulo

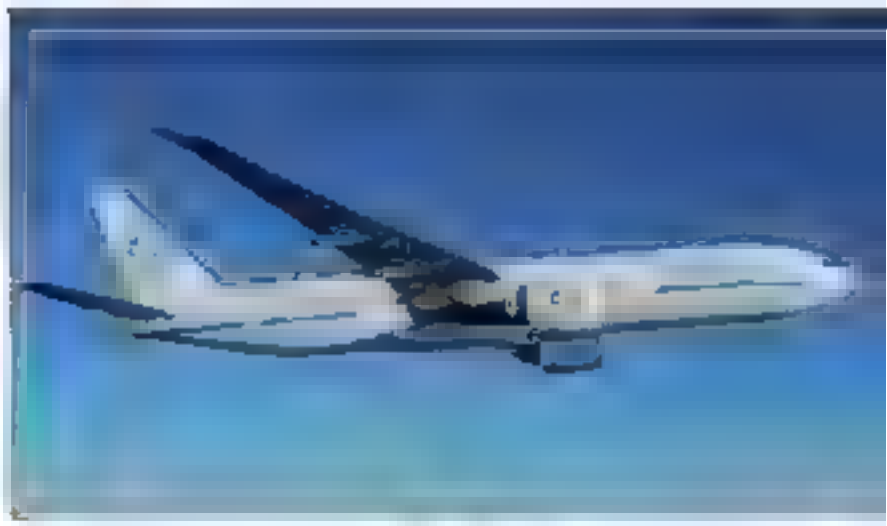
Além de trazer requinte aos endinheirados que estão visitando São Paulo, os hotéis ajudam a recuperar a identidade de edifícios e regiões que perderam seu charme com o tempo. É o caso do Hotel Matarazzo, que será inaugurado no fim de 2018 com 151 quartos no mesmo local onde funcionava o Hospital Matarazzo, próximo à Avenida Paulista. O projeto de revitalização do prédio foi desenhado pelo francês Jean Nouvel, ganhador do prêmio Pritzker em 2008, considerado o Oscar da arquitetura. Entre os artistas que ajudaram nos desenhos também está o renomado designer Philippe Starck. O grupo francês Allard é o responsável pela revitalização. "São Paulo começou a se vender como um lugar similar à Nova York e tem atraído mais estrangeiros para investir na rede hoteleira", afirma Bruno Omoto, presidente da Associação Brasileira da Indústria de Hotéis de São Paulo.

As novas bandeiras terão como principais concorrentes hotéis considerados boutiques. É o caso do tradicional Fasano, conhecido por sua sofisticação, e do Emiliano, com o seu clima mais intimista, ambos localizados na região do Jardins, além do Unique, do bairro do Itaim Bibi, que possui um ar mais moderno. Juntos, os três somam cerca de 250 quartos, menos da metade dos estreantes. Para especialistas, haverá espaços para todos. "Com a recuperação da economia, é esperado um crescimento de visitantes, especialmente de negócios", diz Cyprianno, da Hotel Invest.

COBIÇA

POR ANDRÉ JANKAVSKI

CRUZEIRO PELOS ARES



Conhecida por seus luxuosos cruzeiros marítimos, a americana Crystal Cruises fará a sua primeira viagem aérea. Para isso, fez uma reestilização completa em um Boeing 777, que foi totalmente adaptado para oferecer conforto e requinte em viagens longas. Todos os 84 assentos disponíveis têm o mesmo padrão de uma primeira classe e o avião também conta com um lobby para os convidados se entreterem. A viagem de estreia está marca para agosto. Nela, os turistas passarão 27 dias passeando por cinco países. EUA, China, Tailândia, Filipinas e, por último, França. Durante as estadias em solo, os viajantes ficarão hospedados em hotéis cinco estrelas da rede Peninsula e terão atividades customizadas. Entre as opções estão experiências exclusivas como um jantar romântico na Muralha da China ou aulas particulares de Tai Chi Chuan no Templo do Céu, em Pequim, considerado Patrimônio da Humanidade pela UNESCO. Para estar a bordo do Crystal AirCruise, o turista precisará desembolsar US$ 159 mil.

DE VOLTA AO PASSADO

A Land Rover decidiu agradar aos seus clientes mais tradicionais e criou uma série especial da sua Range Rover Classic. A companhia restaurou dez unidades da primeira geração do modelo, lançado em 1970. O carro clássico, um dos primeiros SUVs do mundo, faz parte do programa Reborn da montadora – um agrado aos colecionadores que querem comprar um modelo antigo, mas com peças diretamente da fábrica. Para adquirir uma das dez unidades, o interessado precisará desembolsar cerca de US$ 170 mil.

RELÓGIO DIGITAL

Após 262 anos de existência, a cultuada relojoaria suíça Vacheron Constantin deu um passo para mudar a forma de vender suas peças. A grife desenvolveu 36 relógios Cornes de Vache 1955 que serão vendidos apenas pela internet, através do site americano Hodinkee. A medida foi tomada para aproximar a empresa de um público mais jovem. Não à toa, a peça foi desenhada com um visual mais moderno em aço inoxidável, com ponteiros em ouro branco e uma pulseira que remete aos elegantes clássicos da grife. O relógio será vendido por US$ 45 mil.

IMAGEM PARA OS OUVIDOS

O russo Yuriy Shishkov é considerado um dos mais geniais customizadores de guitarras da icônica fabricante americana Fender. Ele foi o responsável, por exemplo, por criar peças para artistas do calibre de Jimmy Page, do Led Zepelin, e Paul Stanley, do Kiss. Para homenagear os 30 anos do "Custom Shop" da empresa, Shishkov foi procurar referências da década de 1930 e encontrou a câmera Kodak Bantam Special. Inspirado no visual retrô da máquina, ele criou a guitarra Masterbuilt

CASA HISTÓRICA

O artista americano **Johnny Cash** (1932-2003) é cultuado por sua carreira. Não por acaso, está no hall da fama do rock e do country. Agora, a sua mais famosa casa, localizada na cidade de Nashville, está à venda. Foi nesse local, com 16 mil metros quadrados, que ele passou boa parte da vida com a sua esposa June Carter. Lá foi gravado o clipe da música "Hurt", um dos seus maiores sucessos. A propriedade, avaliada em US$ 3,95 milhões, também foi palco de um incêndio, em 2006, que destruiu parte da construção. Mesmo assim, é uma grande oportunidade para fãs do "Homem de Preto".

FOTOS: DIVULGAÇÃO

ITAÚ UNIBANCO É O MAIOR BANCO DO BRASIL

Banco das famílias Setubal, Villela e Moreira Salles ultrapassa o BB e se torna o maior do País, em ativos. Até quando?

Cláudio GRADILONE

Empresas familiares são difíceis de administrar no longo prazo. No Brasil, a transição entre gerações costuma vitimar patrimônios e provocar prejuízos. Segundo a pesquisa "Retratos de Família", realizada em 2015 pela consultoria KPMG junto a 201 companhias familiares brasileiras, apenas 10% delas estavam na terceira geração. Empresas controladas por várias famílias são ainda mais propensas a crises. Nesse aspecto, o Itaú Unibanco é uma exceção. Originalmente controlado pelos Villela e pelos Setubal, em 2008 fundiu-se com o Unibanco e abrigou mais uma família, a dos Moreira Salles.

Oito anos depois, Roberto Setubal, que preside o banco desde 1994, está prestes a transferir o posto para Cândido Bracher, para ascender à presidência do conselho de administração, em abril deste ano. Ele vai dividir o comando estratégico do Itaú Unibanco com o banqueiro Pedro Moreira Salles. A saída de Roberto da chefia executiva não poderia ser mais consagradora: ele realizou o sonho de seu pai, Olavo Setubal, e fez do Itaú o maior banco do Brasil. É certo que a crise econômica e o Banco do Brasil, seu maior concorrente, deram uma ajuda para a conquista do troféu. Ao divulgar os resultados de 2016, na quinta-feira 16, o BB anunciou ativos totais consolidados de R$ 1,401 trilhão, levemente abaixo do R$ 1,425 trilhão obtido pelo Itaú Unibanco no mesmo período. Eleito Empresa do Ano pelo anuário AS MELHORES DA DINHEIRO 2016, o Itaú Unibanco ultrapassara o Bradesco em 2008, bem como o BB, que recuperou a liderança pouco depois (*veja gráfico*). Hoje, o Itaú é também o primeiro em lucro líquido (R$ 21,64 bilhões) e em valor de mercado (R$ 248,1 bilhões, na quinta-feira 16).

Com esse resultado, o Itaú colheu os frutos de uma estratégia cautelosa. No início do ano passado, ao anunciar lucros de R$ 23,4 bilhões em 2015, Setubal advertiu que os resultados iriam piorar. Dito e feito: em 2016, o banco desacelerou a concessão de empréstimos. A carteira total cresceu apenas 2,2%, para R$ 598 bilhões, e o lucro encolheu 7,4%. A maior queda foi nos empréstimos para empresas, que recuaram 15,7%, para R$ 243,1 bilhões.

Um fenômeno análogo fez o BB perder a liderança – até quando, não se sabe. O total de empréstimos do banco estatal encolheu 11,3% em 2016, recuando para R$ 708,1 bilhões, ante R$ 798,4 bilhões de 2015. A maior queda foi nos créditos às pessoas jurídicas. Eles encolheram 19,2%, caindo de R$ 364,6 bilhões para R$ 294,7 bilhões. No Itaú Unibanco, essa retração foi de 15,7%. "Além das dificuldades com grandes empresas que entraram em recuperação judicial ao longo de 2016, reduzimos os empréstimos para pequenas e médias empresas em R$ 25 bilhões", diz Paulo Caffarelli, presidente do BB. Como resultado,

> **"Nosso foco, a partir de agora, é a rentabilidade"**
>
> PAULO CAFFARELLI, *PRESIDENTE DO BB*

FOTOS: JOÃO CASTELLANO/ISTOÉ E CLAUDIO BELLI/VALOR/AG. O GLOBO

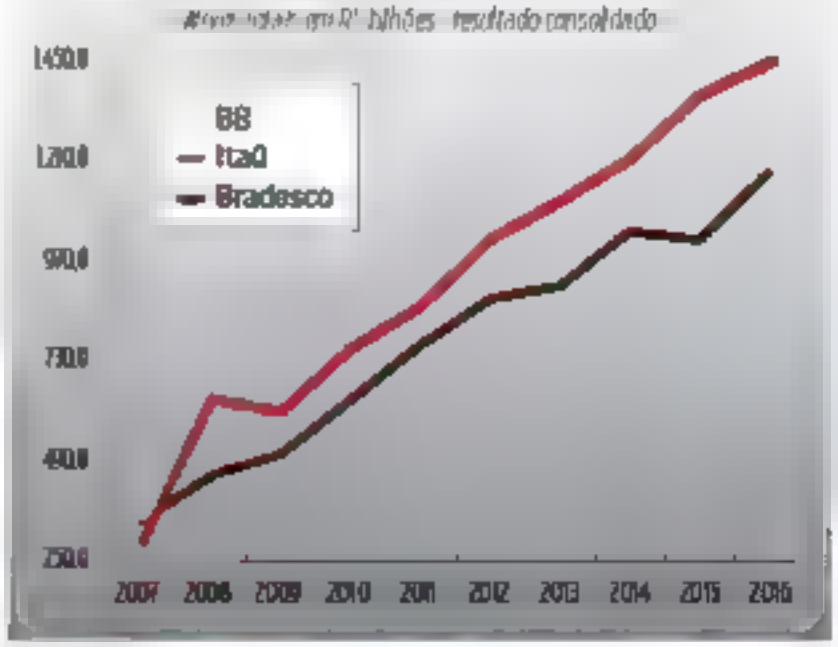
o lucro líquido do BB caiu 44%, recuando de R$ 14,4 bilhões em 2015 para R$ 8 bilhões no ano passado. **Os investidores gostaram do que viram: as ações do BB encerraram a quinta-feira 16 em alta de 3,2%, a R$ 32,89.** Em termos nominais, é o valor mais elevado desde o início do Plano Real, em julho de 1994. Tito Labarta, analista de bancos do Deutsche Bank em Nova York, explica a alta: a queda no lucro já era esperada e decorreu do programa de ajustes iniciado no ano passado. "O banco melhorou seu resultado operacional e os prognósticos indicam uma forte recuperação no lucro no curto prazo", diz Labarta. Ele recomenda comprar as ações, assim como Jörg Fierdemann, analista da Citi Corretora, que estabelece um preço-alvo de R$ 36,00.

Caffarelli afirma que o objetivo agora é o resultado financeiro. "Fizemos um ajuste severo, nossos programas de demissão reduziram o quadro de colaboradores em mais de dez mil pessoas", diz ele. Houve uma economia de R$ 2,3 bilhões por ano, pois os salários são 60% dos custos. A rentabilidade sobre o patrimônio líquido consolidado caiu de 16,1% em 2015 para 8,4% em 2016. A meta para 2017 oscila entre 9,5% e 12,5%. "Nosso foco, a partir de agora, é a rentabilidade." [8]

DISPUTA ACIRRADA

Pela segunda vez em oito anos, ativos totais do Itaú Unibanco superam os do BB

Em valores em R$ bilhões - resultado consolidado



Fonte: Economática

Patrocínio
FIESP
CNI
Confederação Nacional da Indústria
KIA
Apoio
RESERVA 51

Direcionado:
KPMG

O segredo do sucesso das empresas familiares

Estamos presenciando há alguns anos e principalmente após as crises financeiras que atingiram as grandes companhias, um interesse cada vez maior de políticos, economistas e jornalistas em "estudar" as empresas familiares, avaliando o impacto da economia e examinando minuciosamente o modelo de negócio implementado por elas. Cada vez mais, surgem gráficos e relatórios que comparam o desempenho das empresas familiares com outras de diversos portes, setores e regiões, durante os altos e baixos da economia. Some-se a isso o fato de que respeitadas universidades e faculdades de gestão empresarial agregaram disciplinas sobre empresas familiares às grades curriculares

SEBASTIAN SOARES

SIDNEY ITO

Diante disso, hoje observamos uma maior confiança no desempenho das empresas familiares, fazendo-as saírem dos bastidores. De todos os integrantes do S&P 500 Index (índice de mercado norte-americano que consiste em ações de 500 empresas escolhidas, entre outros fatores, de acordo com o tamanho, liquidez e setor), 33% são oriundos de empresas familiares. Das 250 maiores localizadas na França e na Alemanha, 40% são de propriedade familiar. No Brasil, o cenário não é muito diferente. Recente estudo da KPMG Brasil sobre a estrutura de governança das empresas abertas brasileiras demonstra que um percentual substancial de empresas familiares está distribuído por todos os níveis diferenciados das companhias abertas, seja no Novo Mercado, nos Níveis 1 e 2 ou mesmo no Nível Básico.

Outro levantamento realizado pela KPMG e pela European Family Businesses buscou responder algumas questões para entender o desenvolvimento dessas empresas. Os resultados apontam que as empresas familiares estão focadas em crescimento, de forma discreta. Elas preferem colher os frutos do trabalho com os membros da família e com a equipe, em vez de fazer comunicados ousados à imprensa. Devido a essa atitude, o sucesso pode passar despercebido e a relevância dela para a economia subestimada.

Ainda de acordo com o levantamento, essas companhias preferem lucratividade ao aumento do faturamento e rendimento diferido aos retornos imediatos. Eles dão valor à estabilidade e reinvestem dividendos de modo ativo. Essas táticas proporcionam fundos internos consolidados e independência, permitindo que se sintam seguras durante recessões econômicas e desenvolvam novos projetos.

Por outro lado, existem alguns obstáculos significativos ao sucesso: política e regulamentação instáveis, escassez de talentos, estratégia elaborada de forma insuficiente e falta de sucessores. Os proprietários aprendem a entender esses desafios e a lidar com eles, permanecendo positivos e otimistas e incentivando o profissionalismo. Eles também são capazes também de executar mais de uma tarefa simultaneamente e de supervisionar tanto a prosperidade da empresa como o bem-estar da família. No entanto, os entrevistados da pesquisa concordam por unanimidade que não se deve confundir as coisas: a empresa deve ser a empresa, e a família deve ser a acionária. Embora estejam interligadas, é possível distingui-las por meio de uma boa governança, e não pela tentativa de ajustar os interesses de um lado de acordo com o desejo do outro. Os membros da família devem aproveitar os benefícios do crescimento da empresa dentro de um limite razoável.

Por fim, os respondentes disseram que o sucesso requer coragem para experimentar coisas novas constantemente, abrir novos caminhos, evitar períodos de estagnação e manter o espírito empreendedor por gerações. A família empreendedora deve permanecer assim e não enxergar a empresa apenas como um ativo financeiro. Se a companhia for vista dessa maneira, essa família é investidora, e não empreendedora.

**Sebastian Soares e Sidney Ito são sócios da KPMG no Brasil*

Investidor Dinheiro

Investidores galvanizados

As ações das siderúrgicas subiram 221% desde o fim de 2015, superando o Índice Bovespa. Saiba se ainda há espaço para mais altas

Flavia GALEMBECK

As ações de companhias siderúrgicas vêm galvanizando os investidores nos últimos meses. Entre o fim de 2015 e a quarta-feira 15, enquanto o Índice Bovespa subiu 56,8%, as ações das principais companhias negociadas na bolsa – Gerdau, CSN e Usiminas – avançaram 221% em média, ante cerca de 57% do Índice Bovespa. Só neste ano, os três cravaram ganhos ao redor de 25%. **O principal motivo [illegible] pelo minério de ferro, principal insumo das siderúrgicas. A alta nas cotações internacionais do minério provoca movimentos análogos nos preços do aço, o que melhora as margens de lucro das empresas.**

Cronologicamente, a primeira leva de boas notícias veio dos Estados Unidos. O pacote de investimentos na infraestrutura finalizado por Donald Trump deve elevar a demanda americana por aço, beneficiando as brasileiras que possuem operações nos Estados Unidos, como Gerdau e CSN. Já a China, maior consumidor do mundo, anunciou, no dia 10 de fevereiro, um aumento de 16,7% de suas importações globais em janeiro ante o mês anterior. O grosso das compras inclui, além do carvão e do petróleo, minério de ferro. O apetite chinês fez a tonelada da commodity atingir US$ 92,20 na segunda-feira 13, a maior cotação desde meados de 2014. Há um ano, as cotações eram de US$ 35 por tonelada. "Os Estados Unidos estabelecem os preços dos ativos financeiros, e a China determina as cotações dos ativos reais, como o minério de ferro", diz Adeodato Volpi Netto, estrategista-chefe da consultoria Eleven Financial.

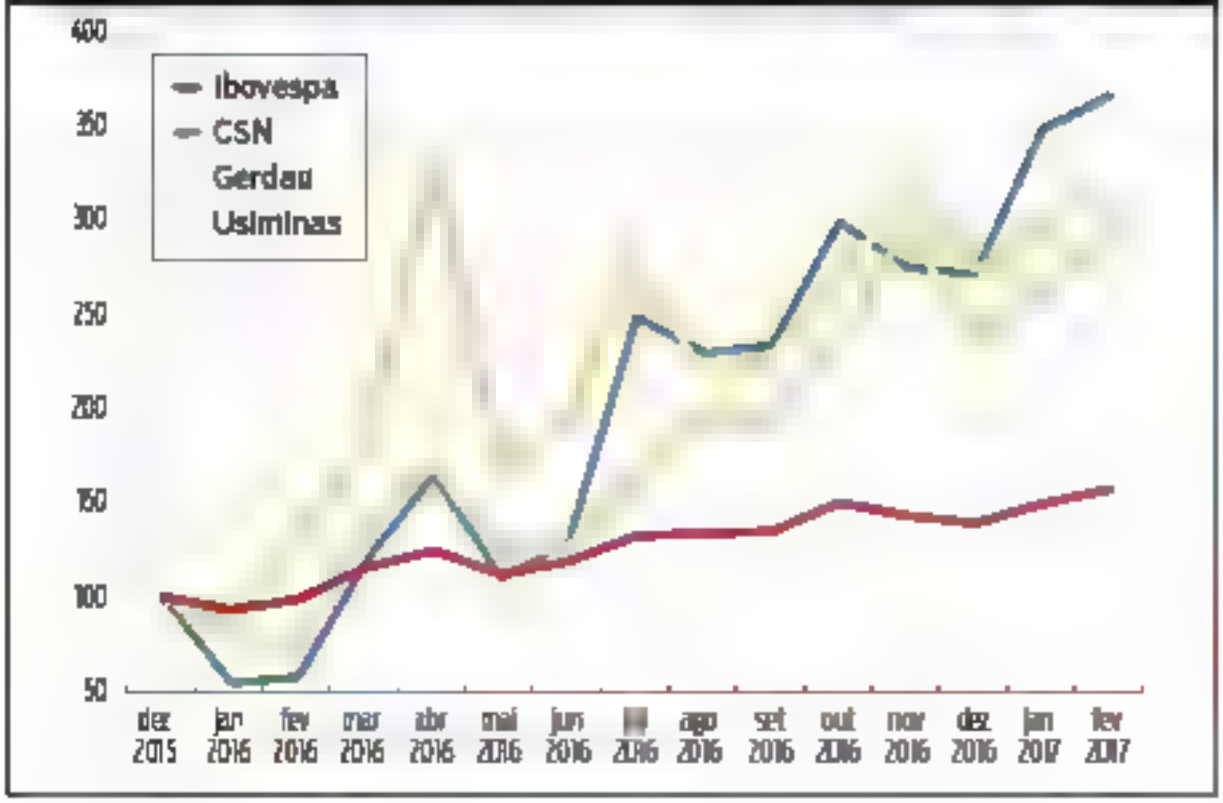
No caso da Vale, referência do setor, o custo de uma tonelada entregue no porto oscila ao redor de US$ 13, o que representa uma larga margem de lucro e uma excelente rentabilidade, e isso beneficia as siderúrgicas. Não por acaso, o setor de commodities, que inclui não só as ações da mineradora como também os papéis das empresas de aço, tem brilhado na Bolsa. O Índice Bovespa superou 68 mil pontos na quarta-feira 15, algo que não ocorria na bolsa brasileira desde fevereiro de 2012.

O avanço nas cotações do minério é uma boa notícia para a CSN. Ela só perde para a empresa presidida por Murilo Ferreira na lista das exportadoras brasileiras desse insumo, e obteve cerca de 30% de sua receita com a commodity no terceiro trimestre do ano passado, último dado disponível. No ano, suas ações subiram 16,5%, e desde 2015 o avanço é de 216%. O que movimenta as cotações é a expectativa do mercado de que a alta do minério ofereça uma saída para as dívidas de R$ 25,8 bilhões do grupo controlado por Benjamin Steinbruch. A maior parte dos vencimentos concentra-se entre o fim de 2017 e meados de 2018, e é consenso entre os analistas que a companhia precisa vender ativos para honrar essas obrigações. As atividades de mineração estão no topo da lista, e a alta do minério atrai compradores, mas o negócio deve demorar para sair. "Aparentemente, o preço pedido é elevado e ninguém ainda topou ser sócio de Benjamin Steinbruch", diz um profissional de mercado com conhecimento das negociações.

A Usiminas vive em meio às disputas entre seus maiores acionistas, os ítalo-

EM EBULIÇÃO

Ações das principais siderúrgicas (base dezembro de 2015 = 100)



Fonte: Economatica

EXPORTAÇÕES LUCRATIVAS: *a Vale, de Murilo Ferreira, produz minério a US$ 13 e vende a US$ 92*

argentinos da Ternium e os japoneses da Nippon Steel, o que aumenta a incerteza sobre seu futuro. A companhia renegociou sua dívida de mais de R$ 100 bilhões no ano passado, diluindo a maior parte dos vencimentos entre 2018 e 2026. Em setembro de 2016, 7% das exportações da Usiminas foram para os Estados Unidos, onde ela não tem unidades de produção. "As medidas protecionistas de Trump podem afetar a companhia", afirma Felipe Martins Silveira, analista da Coinvalores. Mesmo assim, o acerto do passivo turbinou as ações.

Para os analistas, a empresa melhor posicionada é a Gerdau. Na terça-feira 14, para aliviar a poluição, o governo chinês ordenou às siderúrgicas locais que interrompessem sua produção até o fim de março. Isso fez com que as cotações do aço na China superassem US$ 100 por tonelada pela primeira vez em três anos. Mesmo assim, o consumo deverá permanecer elevado. Um pacote de US$ 30 bilhões em investimentos na infraestrutura, anunciado em setembro passado, deve manter a demanda aquecida. A notícia é especialmente boa para a empresa presidida por André Gerdau, que exporta a maior parte de sua produção, mas cujas vendas no Exterior haviam caído 31,7% no terceiro trimestre de 2016 em relação ao mesmo período de 2015. Os preços menores desestimularam as exportações, mas a retomada de preços deve reverter essa tendência. A companhia de origem gaúcha tem a posição mais confortável entre seus pares em relação ao endividamento e à liquidez, segundo a agência de classificação de risco Moody's. Não por acaso, é a ação recomendada tanto pela Eleven Financial quanto pela Coinvalores. $

DESTAQUE NO PREGÃO

BTG PACTUAL LUCRA R$ 3,3 BILHÕES

O BTG Pactual divulgou, na quarta-feira 15, uma queda de 47% em seus lucros, que recuaram para R$ 652 milhões no quarto trimestre de 2016 em relação ao mesmo período de 2015. A retração deveu-se ao movimento de encolhimento do banco, que vendeu ativos ao longo do ano passado para fazer frente aos danos de imagem provocados pela prisão do sócio André Esteves, em novembro de 2015. A venda do banco suíço BSI reduziu em 90% as receitas de gestão de fortunas e a cisão dos ativos de commodities diminuiu a geração de caixa. No ano, o lucro líquido encolheu 28%, para R$ 3,325 bilhões. Agora, o banco comandado por Roberto Sallout está investindo pesado na plataforma digital.

RAIOX

BTG PACTUAL UNIT (BBTG11)

Cotação*	R$ 17,81
Preço máximo (52 semanas):	R$ 18,25
Preço mínimo (52 semanas):	R$ 11,37
Oscilação no mês:	7,4%
Oscilação no ano	30,6%
Oscilação em 2016	26,5%
Volatilidade (21 dias)	36,42%

Fonte: Economática * 15/02/2017

AVIAÇÃO

Com novos jatos, Gol vai mais longe

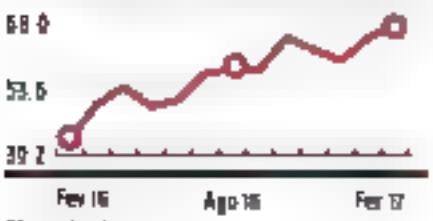
A Gol anunciou, na terça-feira 14, que arrendou cinco aeronaves Boeing 737 MAX 8 da irlandesa Awas por 12 anos, em um negócio avaliado em US$ 550 milhões. Os motivos são a redução de até 15% no consumo de combustíveis, que respondem por cerca de 40% das despesas da companhia, a oferta de assentos adicionais e a elevação da autonomia de vôo dos atuais 5,5 mil quilômetros para 6,5 mil quilômetros. No ano, as ações da companhia aérea acumulam alta de 68,8%.

TERMÔMETRO DO MERCADO

O IBOVESPA EM UM ANO *	PONTOS
Ibovespa	67 975
Máxima	67 975
Mínima	40 002

Fonte: Economática * 15/02/2017

IBOVESPA em milhares de pontos



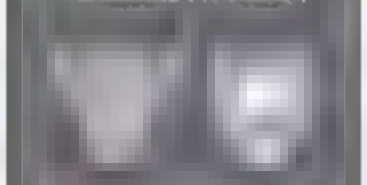
*Até 15/02/2017

SEGUROS

Boa safra na BB Seguridade

José Mauricio Coelho, novo presidente da BB Seguridade, está ciente de que a queda dos juros deverá reduzir os ganhos financeiros da empresa. Em 2016, essas receitas representaram 30% dos lucros, cifra que deve recuar para cerca de 18% neste ano. Para ele, duas áreas devem impulsionar o crescimento da companhia: os prêmios do agronegócio e a previdência complementar. No quarto trimestre, o lucro líquido ajustado da companhia foi de R$ 1,075 bilhão, alta de 6% na comparação anual. No ano, as ações sobem 1,9%.

TOURO X URSO



O avanço dos preços do minério de ferro e a entrada sistemática de recursos internacionais fizeram o índice Ibovespa superar 68 mil pontos durante o pregão da quarta-feira 15, algo que não ocorria desde fevereiro de 2012. No ano, o principal indicador do mercado acumula uma valorização de 12,9%, e os prognósticos da maioria dos analistas são de o índice superar 70 mil pontos ainda no primeiro semestre.

DESEMPENHO DAS EMPRESAS POR SETOR DE ATIVIDADE

MELHOR DESEMPENHO	% 30 DIAS	% 12 MESES
Siderúrgico	7,75	348,19
Mineração	16,86	321,04
Petróleo e Gás	-2,27	249,96
Energia e Saneamento	4,37	128,66
Financeiro	9,20	121,35

PIOR DESEMPENHO	% 30 DIAS	% 12 MESES
Consumo e Varejo	2,03	31,85
Imobiliário e Construção	41,10	20,94
Industrial	6,12	12,11
Papel e Celulose	-1,51	13,21
Telecomunicações	22,49	38,78

Fonte: Associação Ibovespa 30/02 a 13/02

 FOTOS: ANNA CAROLINA NEGRI/VALOR | ANDRÉ LESSA/ISTOÉ | ROBERTO CASTRO/ISTOÉ

PAPÉIS AVULSOS

CVC desafia a gravidade

O varejo apresentou uma queda de 8,7% em 2016 em comparação com 2015, mas a empresa de turismo CVC conseguiu ampliar seus lucros em 10,3% no ano passado. Eles subiram de R$ 190 milhões para R$ 209 milhões. Luiz Eduardo Falco, presidente do grupo, disse à DINHEIRO que a companhia melhorou seus resultados adaptando os produtos. "Oferecemos viagens mais curtas, optamos por hotéis mais baratos e reduzimos os custos", diz ele. Mesmo assim, Falco diz que os resultados se ressentiram da contração do crédito. "Muitos dos nossos clientes optaram por parcelamentos mais longos, sem entrada, devido à falta de recursos financeiros", diz ele. Para 2017, ele espera um cenário ainda adverso. No ano, as ações subiram 18,6%.

PALAVRA DO ANALISTA:

Para o time de analistas do BTG Pactual, o forte desempenho das vendas reforça a visão positiva da companhia, que segue como top pick do banco, apesar da alta recente dos ativos

MATERIAL DE CONSTRUÇÃO

Eternit deverá pagar menos em indenizações trabalhistas

As ações da Eternit subiram mais de 8%, cotadas a R$ 1,59, na segunda-feira 13. Elas foram impulsionadas pela revisão, pela Justiça, das indenizações a serem pagas a seus ex-funcionários. Entre os valores revistos estão a exclusão da indenização por danos morais coletivos, de R$ 100 milhões, aos ex-funcionários não diagnosticados com doenças relacionadas ao amianto. Os que ficaram doentes e as famílias dos que faleceram por conta disso vão receber menos: no máximo R$ 100 mil. Segundo o fato relevante, a empresa pretende recorrer. Procurada, a Eternit não comentou o assunto.

AS 10 MAIS NEGOCIADAS DO IBOVESPA

Ação	Cotação (R$)*	% mês	% ano	% 12 M	% índice
Itaú Unibanco PN	41,68	12,0	23,2	100,1	11.409
Bradesco PN	33,09	1,3	14,2	97,8	7.911
Petrobras PN	13,84	5,5	6,5	290,4	5.776
Vale PNA	39,91	4,5	36,7	312,3	5.690
Vale ON	33,82	5,1	31,7	223,7	4.570
Petrobras ON	16,86	4,1	-0,5	162,2	4.117
Brasil ON	31,96	2,4	13,4	153,7	3.490
Itaúsa PN	10,03	8,1	21,1	79,4	3.320
BM&FBovespa ON	19,56	5,8	18,5	94,4	3.030
Gerdau PN	13,36	9,5	23,7	254,1	1.618

Fonte: Economática* Em R$

MAIORES ALTAS DA SEMANA*

Ação	Setor	%
MERC INVEST	Financeiro	80,00
PETRORIO	Petróleo	31,69
IDEIASNET	Tecnologia	20,00
VALE	Mineração	19,69
RANDON PART	Industrial	19,63

MAIORES BAIXAS DA SEMANA*

Ação	Setor	%
IGB S/A	Industrial	-30,69
ROSSI RESID	Imobiliário	-17,71
KARSTEN	Varejo	-12,50
BANRISUL	Financeiro	-9,95
J B DUARTE	Varejo	-9,17

BOLSAS NO MUNDO

			Cotação (moeda local)			Valorização (US$)	
Mercado	Índice	Pontos	% mês	% ano	% 12 m.	% mês	% ano
Brasil	Ibovespa	66.696	3,13%	10,74%	66,36%	2,82%	5,93%
Brasil	IBX	27.552	3,68%	11,15%	63,63%	3,36%	6,32%
EUA	Dow Jones	20.412	2,76%	3,29%	26,03%	2,76%	3,29%
EUA	Nasdaq	5.764	2,66%	7,07%	29,94%	2,66%	7,07%
Japão	Nikkei	19.459	2,19%	1,80%	21,45%	3,73%	-0,60%
China	CSI 300	3.436	1,43%	3,81%	16,61%	1,53%	4,83%
Alemanha	DAX 30	11.774	2,07%	2,56%	27,89%	3,94%	2,05%
França	CAC 40	4.888	2,93%	0,53%	18,78%	4,82%	0,04%
Reino Unido	UKX	7.279	2,53%	1,91%	24,98%	2,90%	1,00%

Fonte: Austin Rating

MERCADO EM NÚMEROS

CETIP

R$ 638,7 milhões
Foi o lucro líquido anual ajustado da companhia, que cresceu 2,3% em relação a 2015

SMILES

R$ 548,3 milhões
Foi o lucro líquido anual da empresa de fidelidade, um crescimento de 48,3% na comparação anual

COMGÁS

R$ 133,7 milhões
Foi o lucro líquido da concessionária no quarto trimestre de 2016, uma queda de 44% em comparação com o resultado do mesmo período de 2015

MULTIPLAN

98,72%
Foi o percentual de ações vendidas no aumento de capital da administradora de shoppings, o que totalizou de R$ 592,3 milhões. As 131.121 ações que não foram vendidas serão destinadas a rateio de sobras

RAÍZEN ENERGIA

5,6%
Foi a queda no volume de etanol vendido no terceiro trimestre da safra 2016/2017, para 980 milhões de litros. A baixa foi compensada pela alta de 7% dos preços, para R$ 1.918 o metro cúbico

DinheiroemNúmeros

POR CLÁUDIO GUALBERTO E FLÁVIA GALEMBECK

COMENTÁRIOS

ITAÚ UNIBANCO FATURA R$ 2,33 BI COM FUNDOS ...

As receitas de administração de fundos do Itaú Unibanco somaram R$ 642 milhões no quarto trimestre, uma alta de 6,2% em relação ao período anterior. O crescimento foi impulsionado pelas maiores taxas de performance e aumento dos volumes nos fundos de renda fixa e multimercados. No ano, a atividade rendeu R$ 2,33 bilhões em receitas, 17,67% a mais que em 2015. O banco encerrou dezembro com R$ 890 bilhões sob gestão, um crescimento de 18,8% no ano.

...E O BRADESCO TEM RECEITAS DE R$ 4,46 BI

No Bradesco, a gestão de fundos, capitaneada por Vinicius Albernaz, rendeu R$ 851 milhões em receitas no último trimestre. Isso representa uma queda de 1,5% - ou R$ 13 milhões - em relação ao intervalo anterior, devido ao menor número de dias úteis no período. No ano, as receitas cresceram 18,1%, para R$ 4,46 bilhões. O Bradesco encerrou dezembro com R$ 756,5 bilhões em ativos sob administração.

HEDGE FUNDS LATINOS LIDERAM GANHOS EM JANEIRO

A indústria de hedge funds começou 2017 com o pé direito: só em janeiro, o ganho médio do setor foi de 0,84%, segundo a americana Eurekahedge, que compila dados do setor. Em 2016, o ganho médio foi de 4,48%. No mesmo mês, o índice MSCI AC World Index, de países emergentes, avançou 1,49% ante uma alta de 7,37% em 2016. Os fundos hedge latino-americanos encerraram janeiro com alta de 3,47%.

FUNDOS DE INVESTIMENTO MAIS RENTÁVEIS

RENDA FIXA	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	% CDI MÊS	% CDI ANO	% CDI 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
JPM BRASIL IMA-B 5+ FIC	3,36%	57,81%	36,42%	995,54%	405,22%	257,95%	0,30%	10	46,8
ITAÚ VANGUARDA INFLAÇÃO LONGA FIC	3,25%	55,52%	35,59%	963,77%	387,16%	251,53%	0,50%	20	167,9
ITAÚ IMA-B 5+ FIC	3,21%	54,71%	35,34%	953,41%	383,77%	250,35%	0,40%	5	73,9
BRAM BRES INSTITUCIONAL FI	2,70%	46,79%	30,55%	800,44%	335,97%	218,43%	0,20%	50	138,0
VOTORANTIM IRF-M 1+ FIC	1,34%	39,97%	26,69%	398,62%	278,26%	203,24%	0,35%	10	38,8
SUL AMÉRICA INFLATION FI	2,32%	44,20%	27,84%	687,05%	294,68%	197,21%	0,40%	25	350,3

REFERENCIADO DI	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	% CDI MÊS	% CDI ANO	% CDI 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
BNP PARIBAS MASTER FI	0,34%	1,45%	14,34%	99,68%	101,91%	101,57%	0,35%	50	4.266,1
CAIXA TOP FIC	0,35%	1,44%	14,20%	104,74%	100,70%	100,60%	0,15%	3.000	1.839,7
ITAÚ PRIVATE EVÉREST FIC	0,34%	1,43%	14,19%	100,53%	100,49%	100,50%	0,15%	0	190,4
WESTERN ASSET FI	0,33%	1,38%	13,96%	96,71%	96,68%	98,86%	0,15%	2.000	1.042,3
SUL AMÉRICA EXCLUSIVE FI	0,33%	1,40%	13,91%	98,60%	98,39%	98,53%	0,15%	50	506,3
BRADESCO CORPORATE FEDERAL FIC	0,33%	1,40%	13,76%	98,49%	98,26%	97,44%	0,15%	1.000	1.368,7

AÇÕES	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	IBOVESPA MÊS	IBOVESP. ANO	IBOVESP. 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
BB SOBERANIA FIC	-0,12%	13,04%	155,05%	-3,52%	9%	1.098,30%	1,00%	NE	37,4
ALFA FI	2,28%	31,42%	116,70%	663,80%	2.264,33%	840,82%	0,80%	1	21,3
BRADESCO INSTITUCIONAL INDEX ESPECIAL FI	0,70%	7,92%	60,03%	207,80%	555,97%	425,22%	0,02%	250	49,2
BOZANO FUNDAMENTAL FI	1,72%	6,87%	56,91%	511,52%	481,71%	403,12%	2,00%	25	63,8
BNP PARIBAS ACE IBRX FIC	1,22%	6,40%	56,67%	361,34%	448,80%	400,01%	0,50%	5	35,9
BRADESCO DIVIDENDOS FI	1,72%	12,32%	55,94%	510,16%	864,38%	396,29%	1,50%	20	338,8

MULTIMERCADOS MULTIESTRATÉGIA	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	% CDI MÊS	% CDI ANO	% CDI 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
BNP SOL PLURAL SPECIAL SITUATIONS FI	-1,92%	-3,64%	149,18%	-570,19%	-261,68%	1.056,72%	2,00%	1.000	38,1
XP LONG BIASED FIC	0,40%	8,15%	81,64%	113,87%	571,53%	578,27%	2,00%	10	121,8
ITAÚ FOF IBX RETORNO TOTAL FIC	1,30%	7,39%	43,59%	364,46%	518,25%	308,76%	1,00%	1.000	36,0
KAPITALO APOLLO FIC	2,20%	8,09%	42,51%	551,57%	567,40%	301,11%	0,05%	NE	58,2
MAUÁ IPCA HEDGE II	2,96%	6,34%	36,37%	674,33%	445,15%	257,80%	1,50%	5	97,2
CAPITÂNIA NEST FIC	0,95%	4,58%	34,89%	282,07%	321,34%	247,11%	0,55%	25	77,6

MULTIMERCADOS MACRO	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	% CDI MÊS	% CDI ANO	% CDI 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
SAFRA DOLLAR FI	0,04%	3,72%	36,96%	12,37%	260,74%	251,79%	4,00%	5	65,2
ALASKA BLACK FI	1,52%	6,23%	35,42%	451,89%	437,19%	250,90%	2,00%	5	83,6
BB MACRO ESTILO FIC	0,15%	1,25%	31,61%	34,36%	87,55%	223,94%	1,00%	NE	58,7
ITAÚ PRIVATE HEDGE PLUS FIC	0,79%	3,58%	30,84%	233,40%	250,83%	218,47%	2,00%	1.000	219,1
VENTOR IBX-B HEDGE FI	3,87%	5,66%	30,23%	1146,95%	396,95%	214,07%	2,00%	50	80,7
PANAMERA HEDGE FIC	1,85%	6,88%	28,20%	549,86%	482,89%	199,74%	1,90%	300	469,3

MULTIMERCADOS JUROS E MOEDAS	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	% CDI MÊS	% CDI ANO	% CDI 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
JPM MULTIESTRATEGY RATES DE CLASSE A FIC	0,89%	2,08%	17,52%	263,97%	146,21%	134,33%	1,00%	10	117,8
BNP FACTUAL EXPLORER FI	0,43%	2,04%	16,83%	126,39%	142,97%	119,21%	1,75%	25	198,6
SUL AMÉRICA MOEDAS FI	0,62%	2,03%	15,97%	185,07%	142,74%	113,10%	1,00%	5	34,1
ITAÚ DUNCLASS FIX PLUS FIC	0,38%	1,56%	15,94%	111,85%	110,86%	112,93%	1,00%	100	177,7
SANTANDER PERFORMANCE TOP FI	0,48%	1,86%	15,79%	141,17%	130,37%	111,87%	0,10%	20.000	1.530,4
VOTORANTIM TAXA REAL FI	0,63%	2,16%	15,62%	185,91%	150,70%	110,61%	0,35%	5	153,5

MULTIMERCADOS ESTRATÉGIA ESPECÍFICA	% MÊS*	% ANO	% 12 MESES	% CDI MÊS	% CDI ANO	% CDI 12 MESES	TX. ADM. (% A.A.)	APLIC. MÍN. (R$ MILHARES)	PL (R$ MILHÕES)
PACIFICO LUX FIC	0,92%	6,48%	49,12%	273,29%	454,99%	347,92%	1,93%	50	86,9
OCEANA LONG BIASED FIC	1,20%	5,40%	44,62%	354,75%	378,54%	345,04%	2,00%	50	39,0
VINCI MIDS FIC	1,14%	5,21%	43,35%	338,48%	365,81%	308,50%	2,00%	500	39,0
SANTA SAP REAIS FIC FI	1,99%	4,13%	39,59%	591,31%	289,68%	280,46%	1,00%	1.000	71,9
WESTERN ASSET IS INDEX 2000 FI	1,93%	4,00%	39,06%	571,92%	280,74%	276,70%	1,00%	25	139,4
VINLAND BRAZILIAN EQUITIES FIC	1,89%	3,90%	37,93%	561,54%	273,70%	268,66%	0,48%	25	47,8

[illegible]
Dados fornecidos pela TAG Investimentos, www.tagnet.com.br

TAG

Fontes: TAG/ Anbima / Quantum Axis
OBS.: Valores atualizados até 09/02/2017, referentes ao período de 10/02/2016 até 08/02/2017. Leia a advertência sobre riscos em www.istoedinheiro.com.br.

INDICADORES ECONÔMICOS

CRESCIMENTO (FONTE: BANCO CENTRAL)	3º TRI/16	2º TRI/16	1º TRI/16	4º TRI/15	2015
PIB (DESSAZONALIZADO)	-0,83%	-0,44%	-0,46%	-1,15%	-3,8%
PIB EM US$ BILHÕES *	1.707,97	1.656,11	1.659,81	1.774,57	1.746
ATIVIDADE **	DEZ/16	NOV/16	OUT/16	SET/16	NO ANO
PRODUÇÃO INDUSTRIAL (IBGE)	-0,1%	-1,1%	-7,3%	-4,6%	-6,6%
VOLUME DE VENDAS NO VAREJO (IBGE)	-4,9%	-3,5%	-8,1%	-5,7%	-6,2%
TAXA DE DESEMPREGO - PNAD CONTÍNUA (IBGE)	12,0%	11,9%	11,8%	11,8%	11,5%
UTILIZAÇÃO DA CAPACIDADE INSTALADA (CNI) - DESSEZ.	-	77,5%	77,6%	77,6%	-
INADIMPLÊNCIA ***	DEZ/16	NOV/16	OUT/16	SET/16	MÉDIA EM 2016
PESSOA FÍSICA ATÉ 90 DIAS	4,80%	5,30%	5,70%	5,70%	5,50%
PESSOA F. ACIMA DE 90 DIAS	6,00%	6,10%	6,20%	6,20%	6,20%
PESSOA JURÍDICA ATÉ 90 DIAS	3,70%	3,70%	4,00%	3,70%	3,90%
PESSOA J. ACIMA DE 90 DIAS	5,20%	5,40%	5,60%	5,50%	5,20%
CONTAS PÚBLICAS (% PIB)* (A)	DEZ/16 A JAN/16	NOV/16 A DEZ/15	OUT/16 A NOV/15	SET/16 A OUT/15	AGO/16 A SET/15
RESULTADO NOMINAL	8,93%	9,28%	8,73%	9,32%	9,51%
RESULTADO PRIMÁRIO	2,47%	2,50%	2,20%	3,04%	2,74%
	DEZ/16	NOV/16	OUT/16	2016	2015
DÍVIDA LÍQUIDA DO SETOR PÚBLICO (SEM PETROBRAS)	45,91%	43,70%	43,70%	45,91%	35,61%
DÍVIDA LÍQUIDA INTERNA	61,21%	59,85%	58,96%	61,21%	54,81%
DÍVIDA LÍQUIDA EXTERNA	-15,30%	-16,07%	-15,24%	-15,30%	-19,20%
CONTAS EXTERNAS (US$ MILHÕES)	JAN/17	DEZ/16	NOV/16	OUT/16	NO ANO
INVESTIMENTO DIRETO ESTRANGEIRO	-	15.409	8.593	8.400	78.929
EXPORTAÇÕES	14.911	15.941	16.220	13.716	14.911
IMPORTAÇÕES	12.187	11.525	11.463	11.376	12.187
SALDO COMERCIAL	2.725	4.413	4.758	2.340	2.725
SALDO EM TRANSAÇÕES CORRENTES	-	-5.881	-719	-3.336	-23.507
RESERVAS INTERNACIONAIS LÍQUIDAS	-	372.221	372.761	375.433	372.221
DÍVIDA EXTERNA TOTAL	-	323.714	333.799	335.361	323.714

* Acumulado nos últimos 12 meses.
** Em relação ao mesmo período do ano anterior, [illegible]
*** Em proporção do volume de crédito [illegible]
(A) Superávit = (-) e Déficit = (+), [illegible]

PRINCIPAIS ÍNDICES

INFLAÇÃO	JAN/17	DEZ/16	NOV/16	NO ANO	12 MESES
IPC - FIPE	0,32%	0,72%	0,15%	0,32%	5,45%
IGP-M (FGV)	0,64%	0,54%	-0,03%	0,64%	6,65%
IGP-DI (FGV)	0,43%	0,83%	0,05%	0,43%	6,02%
IPCA (IBGE)	0,38%	0,30%	0,18%	0,38%	5,35%
IPCA - NÚCLEO MM SUAVIZADO	0,38%	0,37%	0,39%	0,38%	6,45%

JUROS/APLICAÇÃO (EM %)	JAN/17	DEZ/16	NOV/16	NO ANO	12 MESES
CDI	1,08%	1,12%	1,04%	1,08%	14,03%
TR	0,17%	0,18%	0,14%	0,17%	2,05%
POUPANÇA	0,67%	0,69%	0,64%	0,67%	6,35%
TJLP	0,60%	0,60%	0,60%	0,60%	7,50%
SWAP PRE X DI (30 DIAS)	1,02%	1,06%	1,03%	1,02%	13,74%

CÂMBIO/PETRÓLEO	13/02/2017	NO MÊS	NO ANO	12 MESES
REAIS/US$ (COMERCIAL VENDA)	3,118	0,30%	4,54%	27,96%
US$/EURO	1,060	-1,80%	0,49%	-5,85%
IENE/US$	113,98	-1,48%	2,42%	-1,10%
PETRÓLEO À VISTA BRENT (US$/BARRIL)	55,59	-0,20%	-2,16%	66,64%

MERCADOS FUTUROS 13/02/2017	MAR/17	JUN/17	SET/17	NOV/17
CÂMBIO (R$/US$)	3,124	3,196	3,262	3,299
	MAR/17	JUN/17	OUT/17	JAN/18
DI 1 DIA (% A.A.)	12,73	11,84	11,04	10,62
	FEV/17	ABR/17	JUN/17	DEZ/17
IBOVESPA (PONTOS)	67.010	68.113	69.170	72.185
	MAR/17	SET/17	DEZ/17	SET/18
CAFÉ ARÁBICA (60KG - ICF)	171,50	181,05	186,30	186,10

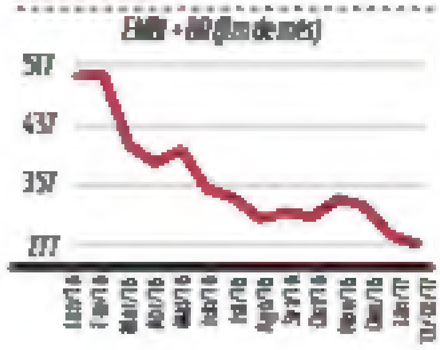
RENTABILIDADE DOS TÍTULOS PÚBLICOS (%)

* até 13/Fevereiro/17 [illegible]

TÍTULO	VENC.	INDEXADOR	Últim. 30 dias	RENTABILIDADE TOTAL 2017 *	12 MESES
Tesouro Selic	07/03/2017	Selic	1,02%	1,47%	14,07%
Tesouro Prefixado (JS)	01/01/2021	Prefixado	2,17%	4,30%	34,00%
Tesouro IPCA+ (JS)	15/05/2017	IPCA	0,61%	1,27%	12,14%
Tesouro IGPM+ (JS)	01/07/2017	IGP-M	0,85%	1,70%	12,90%
Tesouro Prefixado	01/01/2018	Prefixado	1,05%	1,93%	19,18%

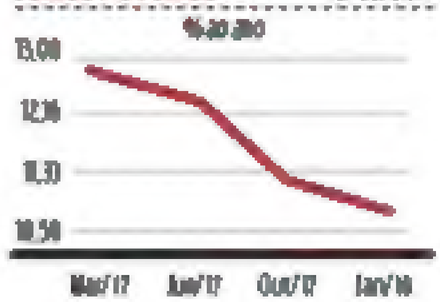
*** [illegible]

RISCO-PAÍS

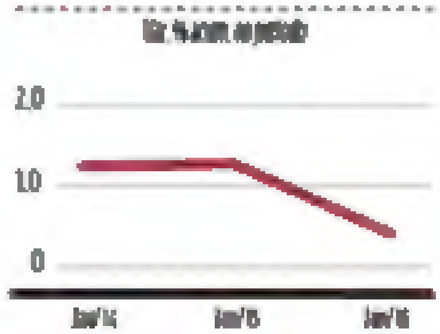


JUROS FUTUROS

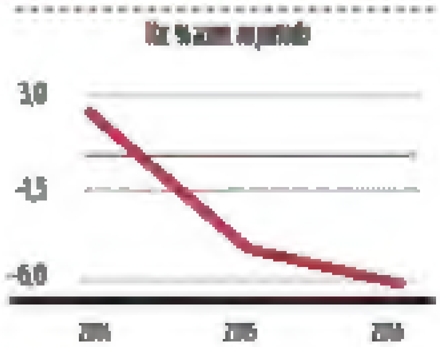
13/02/2017



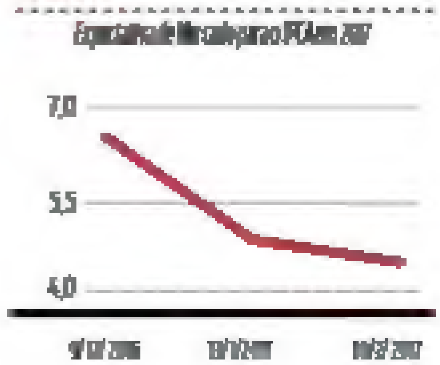
IPCA



VENDAS NO COMÉRCIO VAREJISTA



FOCUS



NOTAS

VENDAS NO VAREJO RECUARAM 8,7% EM 2016

As vendas no varejo recuaram 8,7% em volume, em 2016, o pior resultado desde 2004, informou o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), na terça-feira 14. O volume das vendas no varejo restrito (que exclui veículos, autopeças e material de construção) recuou 6,2% em relação ao ano anterior. Segundo o IBGE, as causas foram a alta dos juros, a redução da oferta de crédito e a restrição orçamentária das famílias.

DEMANDA POR CRÉDITO SOBE EM JANEIRO

A demanda por crédito ao consumidor avançou 0,5% em janeiro ante o mesmo mês de 2016, informou a Serasa Experian, na terça-feira 14. No primeiro mês do ano passado, a demanda havia recuado 2,6% em relação a janeiro de 2015. O maior aumento na demanda por empréstimos foi registrado entre os consumidores com renda entre R$ 1 mil e R$ 2 mil. Nessa faixa, a demanda avançou 0,8%.

EXPORTAÇÕES SOBEM 8,8% EM FEVEREIRO

Nas duas primeiras semanas de fevereiro, as exportações subiram 8,8% em relação ao mesmo período do ano passado, atingindo US$ 3,8 bilhões, informou, na segunda-feira 13, o Ministério da Indústria e Comércio (MDIC).

As exportações que mais cresceram foram as de itens básicos, como petróleo, minério de ferro, carne suína e de frango, soja e café, com alta de 14,3%. Já o embarque de manufaturados, como óleos combustíveis, avançou 7,1%.

Material elaborado pela empresa de análise de dados Austin Rating. www.austin.com.br

FOTOS: DIVULGAÇÃO | SHUTTERSTOCK

POR HUGO CILO*

Por que Trump não terminará seu mandato

O presidente americano Donald Trump, disparado o mais populista e perigoso chefe de Estado da história dos Estados Unidos, mal assumiu a Casa Branca e já enfrenta uma encrenca com proporções semelhantes à repercussão das bobagens que fala e publica, diariamente, nos discursos e redes sociais. A estranha conexão de seu governo com a Rússia, de Vladimir Putin, ex-espião que tem assistido boquiaberto seus inimigos políticos morrerem misteriosamente, sinaliza que o bilionário falastrão de Washington não terminará seu primeiro mandato. O potencial explosivo do romance entre os dois – comandantes das maiores potências militares do planeta – cria um ambiente de incertezas em escala global. Se o namoro não der certo, as consequências são imprevisíveis.

Grafite em Vilnius, na Lituânia, mostra que a relação de Trump e Putin preocupa. Se o namoro não der certo, as consequências são imprevisíveis

Se alguém duvida, não está enxergando os fatos. Na terça-feira 14, em uma aparente contradição e diante do aumento das críticas em relação ao flerte entre americanos e russos, o porta-voz de Trump, Sean Spice, disse que os Estados Unidos querem que a Rússia devolva a região da Crimeia à Ucrânia. O pedido, considerado absurdo por Moscou, seria o mesmo que exigir dos Estados Unidos a devolução do Alasca ao Império Russo, da Califórnia ao México e do Havaí aos polinésios.

Internamente, a batata de Trump está assando muito antes do previsto. Prova disso é o início do desmantelamento de sua equipe, que sequer recebeu o holerite do mês. Primeiro foi a renúncia do general da reserva Michael Flynn, que deixou o cargo de secretário da Segurança Nacional, na última segunda-feira 13, depois da revelação de suas conversas com o embaixador russo em Washington, Serguei Kislyak. Dois dias depois, o empresário Andrew Puder, um dos homens de confiança de Trump, também anunciou sua desistência ao cargo de secretário do Trabalho. Pessoas próximas a ele dizem que Puder quer evitar que os escândalos do presidente contaminem sua reputação.

Mas isso ainda é pouco diante dos problemas que surgem no horizonte do magnata da Casa Branca. A postura agressiva e irresponsável de Trump começa a minar sua popularidade e apoio político. O professor emérito de estudos russos na Universidade de Princeton, Stephen Cohen, já prevê o colapso do modelo desse modelo de gestão, em que interesses escusos se sobrepõem às prioridades da nação mais rica do mundo. **Não se pode esquecer que Trump é um homem de negócios e que suas posições como presidente estão em sintonia com suas próprias ambições de empresário.** Por muitas vezes, sem sucesso, Trump propôs construir uma Torre Trump em Moscou e até já tentou vender sua própria vodca naquele país. Antes mesmo de assumir a Casa Branca, Trump fez elogios públicos ao líder russo, o classificando como "um líder forte que sabe como dirigir seu país". Putin retribuiu ao dizer que Trump é uma pessoa "brilhante e de talento".

A ameaça gerada pela aproximação dos governos de Washington e Moscou já acendeu o sinal de alerta no Congresso e na Justiça dos Estados Unidos, com quem Trump tem criado atritos desde o cancelamento da decisão de proibir a entrada de cidadãos de alguns países mulçumanos, há duas semanas. Não bastasse isso, na última semana ele mudou de posição ao desistir de apoiar a criação de um Estado Palestino, considerado fundamental para a estabilidade do Oriente Médio. Tem se tornado um consenso que todas as polêmicas de Trump, como a construção muro da fronteira com o México e a sobretaxa a produtos chineses, são pequenas diante dos problemas que se avizinham. Uma coisa é certa. Ou Trump muda ou não terminará seu mandato. $

**Hugo Cilo é editor de Negócios da ISTOÉ DINHEIRO*

FOTO: AFP PHOTO